Microsoft, Trung Quốc và Chiến lược của Bill Gates
ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI DẪN ĐẦU

GUANXI

The Art of Relationships

Nghệ thuật tạo dựng quan hệ kinh doanh

ROBERT BUDERI - GREGORY T. HUANG

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Lời giới thiệu

Sự kiện Bill Gates tới thăm Việt Nam được coi là bước khẳng định tầm quan trọng của Việt Nam với vai trò thị trường cũng như nhà cung cấp (nguyên vật liệu, nhân sự...) trong chiến lược của Tập đoàn Microsoft. Việt Nam, Trung Quốc hay các nước châu Á nói chung đều có tập quán kinh doanh dựa trên quan hệ, trái ngược với phương thức làm việc trên hợp đồng rành mạch của phương Tây. Vì vậy, việc thâm nhập vào các nước châu Á không phải là một bài toán dễ giải cho bất cứ doanh nghiệp phương Tây nào.

Quan hệ chính là chìa khóa để hé mở cánh cửa thành công tại châu Á – điều mà ban lãnh đạo Microsoft nói chung và Bill Gates nói riêng giờ đây đều hiểu rõ. Để có được thành công tại Trung Quốc hôm nay, không chỉ toàn Tập đoàn mà đích thân Bill Gates đã phải nỗ lực hết mình trong việc tìm hiểu và thích nghi với cách thức kinh doanh dựa trên quan hệ.

Cuốn sách Guanxi: Nghệ thuật tạo dựng quan hệ kinh doanh của Robert Buderi và Gregory T. Huang là một nghiên cứu trường hợp tuyệt vời cho việc một đại công ty như Microsoft đã phải làm như thế nào để đạt được thành công rộng khắp và lâu dài tại thị trường hơn 1 tỷ người. "Guanxi" đối với giới kinh doanh Trung Quốc được hiểu như một mạng lưới quan hệ hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau. Mối tương quan win win ấy đòi hỏi thời gian và sự tự nguyện, điều mà không nhà kinh doanh nào thành công tại Trung Quốc lại không thấu hiểu.

Cuốn sách thể hiện sự quyết tâm của Microsoft, từ việc điều chỉnh phương thức làm việc và giao tiếp "nhập gia tùy tục" cho đến việc đầu tư vào Trung tâm Nghiên cứu Microsoft Châu Á (Microsoft Research Asia) như một món quà ra mắt chủ nhà Trung Quốc. Việc vận dụng tốt "Guanxi" trong một môi trường văn hóa coi

người lạ đồng nghĩa với sự dè chừng cũng chứng tỏ năng lực và tầm nhìn của các nhà lãnh đạo Microsoft cũng như làm thay đổi cách nhìn của các nhà kinh doanh đối với những gì Trung Quốc có thể đem lại cho họ.

Thông qua cuốn sách, người đọc có thể nắm bắt được những thăng trầm của Microsoft Trung Quốc trước những đối thủ cạnh tranh lớn như Google, hiểu được ý chí cần có khi thâm nhập vào các thị trường châu Á, cũng như học được cách điều chỉnh các mối quan hệ win-win đôi bên cùng có lợi trong một môi trường kinh doanh đang dần xóa đi các biên giới về lãnh thổ và dân tộc.

Guanxi: Nghệ thuật tạo dựng quan hệ kinh doanh là một món quà tri thức của Alpha Books trân trọng gửi tới các độc giả Việt Nam, là một bài học Guanxi giúp mọi doanh nghiệp phát triển bền vững trong một thị trường hơn 80 triệu dân có khả năng thích ứng và áp dụng công nghệ thông tin rất cao cũng như mở rộng phạm vi kinh doanh ra toàn cầu.

Xin trân trọng giới thiệu cùng độc giả!

Trịnh Minh Giang

Giám đốc VIP International School

Lời mở đầu

Chuyến thăm Trung Quốc bí mật của người giàu nhất thế giới và những câu chuyện khác

Chuyến thăm Trung Quốc đầu tiên của Bill Gates, theo Science Daily – tờ báo khoa học công nghệ hàng đầu Trung Quốc:

"… Chuyến thăm đầu tiên của Bill thật ngắn ngủi.

Ngày 21 tháng 3 năm 1994, lần đầu tiên Bill tới Trung Quốc để bán phần mềm Windows, khi ấy ông 39 tuổi. Ông có cuộc hội kiến ngắn ngủi với Chủ tịch Giang Trạch Dân. Chủ tịch nói chuyện với Bill Gates về văn hóa Trung Hoa. Theo Chủ tịch, Bill Gates nên tìm hiểu ngôn ngữ cũng như văn hóa của người Trung Quốc để hai bên có thể hợp tác nhiều hơn."

Chuyến thăm Trung Quốc đầu tiên của Bill Gates, theo lời các nhân viên phòng nghiên cứu Microsoft tại Bắc Kinh, Trung tâm Nghiên cứu Microsoft Châu Á:

Jia-Bin Duh – trưởng phòng kinh doanh của Microsoft tại Trung Quốc – tới sân bay đón Bill Gates. Khác với suy nghĩ của Duh (ông nghĩ mình sẽ gặp một người chỉn chu trong bộ comple), Bill lại mặc quần jeans và đi giày thể thao. Ông nghĩ Bill sẽ ở lại một tuần, nhưng Bill chỉ mang theo một chiếc ba lô máy tính, không hề có hành lý. Trông ông thật giống một sinh viên khoa công nghệ. Khi Duh hỏi đó có phải tất cả những gì ông mang theo không, Bill trả lời: "Đúng vậy, chúng ta đi nào!"

Ngày hôm sau, Bill tới hội kiến Chủ tịch Giang Trạch Dân. Ông vẫn mặc quần jeans. Đó là một cuộc gặp ngắn ngủi. Sau đó, phát ngôn viên của Chủ tịch Giang Trạch Dân phát biểu với báo chí rằng vị nguyên thủ quốc gia của Trung Quốc đã lưu ý Bill nên tìm hiểu nhiều hơn về văn hóa Trung Hoa. Đó là một cách nói lịch sự rằng

ngài Chủ tịch đã bị xúc phạm.

Câu chuyện Bill Gates mặc đồ jeans gặp Chủ tịch Giang Trạch Dân sau này được chứng minh là chuyện bịa đặt, nhưng vì tất cả những người tận mắt chứng kiến việc đó đều không còn làm việc ở công ty nên câu chuyện cứ thế lan rộng. Duh nói, thực tế, người sáng lập Microsoft mặc comple và Chủ tịch Giang Trạch Dân không hề bị xúc phạm. Tuy nhiên, đây là một thông điệp cho thấy Microsoft cần tìm hiểu rất nhiều về cách "cho và nhận" khi kinh doanh ở Trung Quốc như vậy hai bên mới có lợi từ mối quan hệ này. Duh còn nói: "Sau cuộc gặp đầu tiên của Bill Gates với Chủ tịch Giang Trạch Dân, có thể thấy rất rõ rằng chính phủ Trung Quốc muốn Microsoft sẽ hoạt động kinh doanh nhiều hơn tại Trung Quốc, đồng thời phát triển công nghiệp phần mềm tại Trung Quốc hiệu quả hơn."

Chuyến thăm thứ hai của Bill Gates, theo Science Daily:

"Trong chuyến thăm châu Á, Bill Gates đã chọn đến Trung Quốc và không thông báo cho bất kỳ cơ quan truyền thông nào. Ông đi cùng mười người, trong đó có vợ, cha và Warren Buffett. Lý do có chuyến thăm lần này là vì chuyến thăm trước đó quá ngắn. Thứ hai, ngày 18 tháng 9 năm 1995, Bill tới Bắc Kinh. Lúc 9 giờ sáng ngày 20 tháng 9, Chủ tịch Giang Trạch Dân mời Bill Gates tới một khu nghỉ mát. Ông hỏi Bill về những nơi dự định đi trong chuyến thăm lần này. Bill nói mình sẽ tới miền tây Trung Quốc, trong đó có Tây An – vùng đất của những chiến binh và tuấn mã, đập Tam Hiệp và sông Dương Tử. Ông còn nói rất muốn thử đi bằng tất cả các loại phương tiện khác nhau ở Trung Quốc: máy bay, tàu hỏa, thuyền, xe đạp và cả lạc đà!

"Chủ tịch Giang Trạch Dân nói: 'Đập Tam Hiệp là một ý kiến hay.' Sau đó, ông đọc một số bài thơ nổi tiếng về đập Tam Hiệp. Chủ tịch nói chuyện với Bill như thể một người cha đang khuyên bảo con: 'Ngài làm rất tốt. Nếu ngài tiếp tục làm việc chăm chỉ, ngài sẽ còn thành công hơn nữa.'"

Sự trở lại của Bill Gates vào tháng 2 năm 2003, theo lời kể của Kai-Fu Lee – thành viên sáng lập Trung tâm Nghiên cứu Microsoft Châu Á:

"Tôi đi cùng ông trong suốt chuyến thăm. Tôi cùng Bill tới thăm Chủ tịch Giang Trạch Dân. Câu hỏi đầu tiên của Chủ tịch là: "Trung tâm Nghiên cứu Microsoft là một thành công vang dội, Trung tâm Nghiên cứu Bell Labs từng thành công không kém.

Điều gì khiến ngài khác với họ?" Và Bill trả lời: "Bell Labs có các nhà nghiên cứu tuyệt vời nhưng các nhà nghiên cứu của chúng tôi thật sự quan tâm đến khách hàng, công nghệ và sản phẩm. Vì thế, tuy có điểm giống nhau, nhưng chúng tôi có khát khao lớn hơn và trách nhiệm cao hơn."

Họ đã nói chuyện với nhau trong 45 phút, lâu hơn dự kiến. Họ nói rất nhiều về con cái và gia đình, cởi mở và chân thành như những người bạn. Trong 10 phút, Bill tóm tắt sơ qua những tiến bộ mà Microsoft đạt được trong lĩnh vực phần mềm, các đối tác Trung Quốc và công cuộc nghiên cứu. Thời gian còn lại, hai người nói chuyện thân mật. Có hai phiên dịch viên, tuy nhiên Chủ tịch Giang Trạch Dân cũng thích sử dụng tiếng Anh. Khi nói chuyện, ông pha trộn cả tiếng Anh lẫn tiếng Hoa.

Thú vị nhất là khi Chủ tịch Giang hỏi về thị trường chứng khoán: "Thị trường chứng khoán hoạt động như thế nào?" Bill giải thích về lợi nhuận trên mỗi cổ phần. Chủ tịch hỏi tiếp: "Tôi hiểu, nhưng tại sao Microsoft lại trị giá đến gần một nghìn tỷ đô-la?" Bill lại giải thích về tiền lãi dự án, phải kinh doanh như thế nào trong vòng 30 năm và làm sao thu được giá trị hiện thời. Chủ tịch Giang rất thông minh và ông nhanh chóng nắm được toàn bộ cơ chế hoạt động đó.

Cuộc đàm thoại giữa Bill Gates và Giang Trạch Dân sau đó diễn ra như sau:

"Ồ, hay đấy, nhưng một nghìn tỷ đô-la thì nhiều quá!"

"Đúng là quá nhiều. Đấy là do người ta cứ thổi phồng lên. Bây giờ thì Microsoft có giá trị thực tế hơn, toàn bộ thị trường chứng khoán đang sôi sục."

"Vậy sao? Đang sôi sục thì tại sao ngài không bán tất cả cổ phần của Microsoft?"

"À, tôi phải có những trách nhiệm nhất định đối với các cổ đông."

"Tại sao công ty không bán tất cả cổ phần?"

"Thực ra thì công ty không có nhiều cổ phần như vậy, hơn nữa, nếu bán tất cả cổ phần thì người ta sẽ không còn tin tưởng công ty nữa."

"Tôi nghĩ là tôi hiểu, nhưng tất cả những điều này dường như không hợp lý lắm."

“Thưa ngài Chủ tịch, ngài quả là một nhà tư bản thực thụ.”

Chuyến thăm của Bill Gates tới Trung Quốc vào tháng 6 và tháng 7 năm 2004:

Ngày 30 tháng 6 năm 2004, Bill Gates đến Bắc Kinh. Trong những ngày đầu tiên tới Trung Quốc, người giàu nhất thế giới này đã được Giám đốc Kinh doanh của Microsoft ở Trung Quốc hộ tống tới các cuộc họp. Ngoài ra, bên cạnh ông còn có người đứng đầu Trung tâm Nghiên cứu Microsoft Châu Á, Hueng–Yeung “Harry” Shum: “Trong các cuộc gặp với quan chức chính phủ Trung Quốc, Bill đều nói rằng Microsoft Research là vụ đầu tư tuyệt vời nhất vào Trung Quốc của chúng tôi.”

Trong hai cuộc gặp với Thủ tướng Ôn Gia Bảo, nhân vật quyền lực lớn thứ ba Trung Quốc, Bill Gates tiếp tục nỗ lực xây dựng mối quan hệ với chính phủ Trung Quốc, đưa ra những thông tin mới nhất về việc hỗ trợ 750 triệu đô-la cho việc thúc đẩy công nghiệp nội địa và đào tạo kỹ sư phần mềm.

Ông còn giới thiệu về những hoạt động của Quỹ Từ thiện Bill & Melinda Gates nhằm cải thiện sức khỏe cho người dân ở nông thôn và đề nghị Thủ tướng tạo điều kiện giúp đỡ. Về phía mình, Thủ tướng Ôn Gia Bảo nồng nhiệt cảm ơn chủ tịch Tập đoàn Microsoft về những điều tốt đẹp mà ông đã dành cho nhân loại nói chung và đất nước Trung Quốc nói riêng. Ông nói: “Thưa ngài Gates, tên ngài được mọi gia đình Trung Quốc biết đến. Không ai trên đất nước này không biết đến ngài. Tôi đã đọc rất nhiều về ngài và công ty của ngài. Tôi cũng đã đọc những cuốn sách do chính ngài viết.”

Hôm sau, ngày 1 tháng 7 là ngày kỷ niệm 81 năm thành lập Đảng Cộng sản Trung Hoa. Bill Gates dậy từ rất sớm và đến thăm một chương trình thực nghiệm trung học ở trung tâm Bắc Kinh – khai giảng một lớp học máy tính trong chương trình xóa mù tin học, do Microsoft tài trợ. Tiếp sau đó, ông có cuộc hẹn với đại biểu quốc hội Trần Chí Lập, nguyên Bộ trưởng Bộ Giáo dục và là một trong những phụ nữ quyền lực trong chính phủ Trung Quốc.

Cuộc gặp với bà Trần hơi hạn hẹp về thời gian – được sắp đặt lúc 9 giờ sáng, giữa chuyến thăm trường trung học và cuộc họp với các chuyên viên nghiên cứu phần mềm đã được lên lịch vào lúc 10 giờ sáng ở Trung tâm Thể thao Olympic – nơi thường diễn ra những cuộc hội nghị lớn. Cuộc gặp bà Trần được bố trí trong khoảng nửa tiếng, như vậy là Bill chỉ có nửa tiếng để đi từ khu văn phòng

chính phủ đến Trung tâm thể thao. Shum đã nghiên cứu kỹ lộ trình và thuê đội cảnh sát hộ tống ngay sau khi cuộc gặp kết thúc. Shum nói đùa: "Thật không may, bà Trần rất quý Bill." Bà đã hỏi rất nhiều, câu nào cũng hấp dẫn nhưng lại khiến Bill vô cùng lo lắng vì cuộc hẹn tiếp theo lại sắp tới gần.

Họ đã chậm mất 20 phút so với lịch trình. Vì họ là người chủ trì cuộc họp.

Khi Bill đến nơi, 4 nghìn chuyên viên nghiên cứu kiên nhẫn của đất nước xã hội chủ nghĩa đã chào mừng nhà tư bản nổi tiếng nhất thế giới bằng một tràng pháo tay.

Đây là câu chuyện về những cuộc phiêu lưu (và cả những rủi ro) của Microsoft ở Trung Quốc kể từ chuyến thăm đầu tiên của Bill Gates. Nói cụ thể, đây là câu chuyện dài kỳ về Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh – một phần của tổ chức mà Chủ tịch Giang Trạch Dân đã nhắc tới khi Bill Gates đến thăm Trung Quốc năm 2003 – và về việc tại sao nó lại trở thành một tổ chức đặc biệt đóng vai trò là cầu nối giữa công ty phần mềm lớn nhất thế giới và đất nước xã hội chủ nghĩa lớn nhất thế giới. Tổ chức này là một ví dụ tiêu biểu về đổi mới trong kỷ nguyên cạnh tranh toàn cầu.

Một lời tiên đoán: Đây là câu chuyện về một trung tâm nghiên cứu chứ không phải là câu chuyện về những hoạt động kinh doanh của tập đoàn Microsoft ở Trung Quốc. Cuốn sách này không viết về quá trình cung ứng sản phẩm hay kiểm tra phần mềm. Chúng tôi không nghiên cứu sâu về việc kinh doanh của công ty, những dự đoán về thị trường hay những nỗ lực chống lại nạn sao chép kỹ thuật số và đi trước hệ điều hành "miễn phí" Linux trong mục tiêu hợp tác với chính phủ Trung Quốc. Phạm vi nghiên cứu của chúng tôi chỉ xoay quanh trung tâm nghiên cứu của Microsoft tại Bắc Kinh và mối quan hệ của trung tâm đối với đất nước Trung Quốc. Ngày nay, hầu như các công ty và tập đoàn lớn đều có hoạt động kinh doanh ở Trung Quốc, nhưng cho tới thời điểm này vẫn chưa có công ty nào xây dựng được một đơn vị giống như Trung tâm Nghiên cứu Microsoft Châu Á.

Đó chính là câu chuyện về một trung tâm nghiên cứu. Trung tâm nghiên cứu toàn diện này là một điển hình thuyết phục cho chiến lược đổi mới lâu dài của Microsoft cũng như những thử nghiệm và khó khăn của tập đoàn này ở Trung Quốc. Vấn đề nổi cộm là phải tìm ra những phương pháp tốt hơn để đổi mới trong môi trường cạnh tranh gay gắt. Do đó, nhu cầu đặt ra là phải tìm được những quốc gia mới nổi cung cấp nguồn nhân tài có thể tạo nên những

đổi mới trong tương lai. Vì những quy tắc kinh doanh và đổi mới trên thế giới rất khác nhau, nên việc thích nghi với những nền văn hóa đa dạng là vô cùng cần thiết. Vì thế, những nền kinh tế mới nổi như Trung Quốc được nâng lên một tầm cao mới và được nhiều tổ chức đặt quan hệ làm ăn. Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ cùng khám phá và tìm hiểu những phương thức mà mọi người có thể sử dụng để đi tới chiến thắng.

Guanxi (phát âm: "gwan-shee"), một từ tiếng Trung có nghĩa là những mối quan hệ tương trợ cần thiết cho thành công. Ở Trung Quốc, không có một mối quan hệ nào được gọi đơn giản là quan hệ kinh doanh. Để thành công trong lĩnh vực kinh doanh, bạn cần phải kết hợp hài hòa giữa những quan hệ xã giao với những quan hệ mang tính chất cá nhân. Guanxi có nghĩa là nghệ thuật tinh tế trong việc xây dựng và nuôi dưỡng quan hệ. Trước kia, trong các trường học kinh doanh ở Trung Quốc, từ này thường được hiểu theo nghĩa tiêu cực là thiên vị. Nhưng thực chất, Guanxi có nghĩa là một mối quan hệ được xây dựng sau một thời gian dài, chúng ta có thể hiểu đó là "quan hệ tốt". Bốn nguyên tắc cơ bản của một mối quan hệ tốt có thể hiểu ngắn gọn là: sự tin tưởng (tôn trọng và hiểu người khác), sự quý mến (trung thành và nghĩa vụ), sự phụ thuộc (sự hòa hợp lẫn nhau, tôn chỉ hai bên cùng có lợi) và sự thích nghi (kiên trì và mở mang kiến thức).

Có được những mối quan hệ tốt ở Trung Quốc không hề đơn giản đối với Microsoft. Kiểu ăn mặc có vẻ xuề xòa của Bill Gates trong lần đầu tiên hội kiến Chủ tịch Giang Trạch Dân đã thể hiện sự bất cẩn của Microsoft khi bước chân vào thị trường lớn nhất thế giới này. Năm 1992, Microsoft thành lập chi nhánh đầu tiên ở Bắc Kinh là Microsoft Trung Quốc. Nhưng hàng loạt sai lầm về chiến lược cộng với các vụ scandal nhỏ, từ những đợt giới thiệu sản phẩm không thành công đến việc một cuốn sách bêu rếu Microsoft và các chiến lược của tập đoàn được xuất bản bằng tiếng Trung và Nhật của một cựu giám đốc kinh doanh nổi tiếng đã khiến Microsoft bị thiệt hại nặng nề. Trong suốt thời gian này, Microsoft còn phải chi trả những khoản tiền khổng lồ cho các chương trình quảng cáo không hiệu quả và sơ suất do việc định giá quá thấp các phần mềm, thậm chí thấp hơn rất nhiều so với các phần mềm chuyên nghiệp.

Tuy nhiên, trong bối cảnh quan hệ thiếu bền vững đó, Trung tâm Nghiên cứu Microsoft Châu Á đã xuất hiện. Năm 1991, lần đầu tiên cựu trưởng phòng công nghệ Nathan Myhrvold đã đưa ra ý tưởng về một trung tâm nghiên cứu như thế. Tháng 11 năm 2005, Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh tổ chức kỷ niệm 7 năm

ngày thành lập. Trong một thời gian phát triển ngắn, Trung tâm đã thể hiện được vai trò là một phương tiện hiệu quả để khắc phục các lá chắn đã bị hủy hoại và xây dựng Guanxi. Thông qua các chương trình hành động mạnh mẽ hơn, Trung tâm đã thiết lập được mối quan hệ mới với toàn ngành, các trường học, học viện và chính phủ. Điều này đã giúp Microsoft bước đầu thành công trong việc giới thiệu sản phẩm mới vào Trung Quốc – nền kinh tế phát triển nhanh chóng và toàn diện nhất trên thị trường châu Á. Đặt câu chuyện về phòng thí nghiệm vào bối cảnh những gì đang diễn ra ở Redmond – trụ sở của Microsoft ở Washington, chúng ta sẽ hiểu tầm nhìn mới và đầy tham vọng của Microsoft: tạo ra những đổi mới vô cùng to lớn về hình ảnh của công ty và dẫn đầu thế giới trong việc nâng cao tính tương tác, giải trí và đặc biệt là tính hữu dụng của máy tính. Thật vậy, với gần 500 nhà nghiên cứu và kỹ sư (con số này đã tăng lên gấp đôi so với một năm trước đó), 300 thực tập viên cùng nguồn vốn đầu tư lên tới 100 triệu đô-la kể từ khi thành lập, Trung tâm Nghiên cứu Microsoft Châu Á đã trở thành trung tâm R&D (nghiên cứu và phát triển) công nghệ thông tin mang tầm quốc tế. Giờ đây, nó đã trở thành một bộ phận không thể thiếu giúp Microsoft thực hiện mục tiêu trở thành trung tâm nghiên cứu tiên phong, từ đó đảm bảo tất cả các mục tiêu tương lai của tập đoàn đối với sản phẩm chính là hệ điều hành cho tới công cụ tìm kiếm trên Internet, video games và hệ thống máy tính không dây. Tính cấp thiết của vấn đề này đối với công ty đã được nhân lên gấp bội. Những công nghệ mới ra đời ồ ạt ở Bắc Kinh như một dòng thác mạnh hướng đến gần như tất cả lĩnh vực kinh doanh của Microsoft: công cụ đọc văn bản (text-to-speech) trong word, giao diện phần mềm cho chức năng quay phim và chụp ảnh của điện thoại di động, hình đồ họa mô phỏng sống động trong các trò chơi Xbox, công cụ tìm kiếm trực tuyến hiệu quả hơn với cổng Internet MSN, và rất nhiều đặc trưng nổi bật cho Vista – hệ điều hành Windows mới, vốn được chờ đợi từ lâu sẽ ra đời trong năm 2006.

Rick Rashid, Phó chủ tịch cao cấp của Trung tâm Nghiên cứu Microsoft. Ngoài vị trí chính thức ở Redmond, còn điều hành các trung tâm nghiên cứu khác ở San Francisco; Mountain View (California), Cambridge (Anh) và Bangladore (Ấn Độ) ông cho biết: "Điều thú vị là, mặc dù được định hướng trực tiếp vào thị trường châu Á nhưng tính ứng dụng của những nghiên cứu này lại không giới hạn ở biên giới của một quốc gia nào. Người ta thường giải quyết vấn đề theo những cách khác so với cách giải quyết vấn đề ở châu Âu và Mỹ, bởi họ đến từ một nền văn hóa khác. Họ thường đưa ra những giải pháp khác biệt và trong một số trường hợp,

chính sự khác biệt lại mang lại hiệu quả cao hơn."

Cuốn sách này viết về bảy năm xây dựng và phát triển của Trung tâm Nghiên cứu Microsoft Châu Á. Hình ảnh trung tâm là Trung tâm nghiên cứu ở Bắc Kinh. Vai trò của Trung tâm nghiên cứu ở Redmond cũng được nhắc đến trong câu chuyện bắt đầu từ tuần lễ bước ngoặt trong tháng 11 năm 2004, khi Bắc Kinh trở thành trung tâm trong nỗ lực cạnh tranh của Microsoft với những đối thủ như Nokia, Sony và đặc biệt là Google. Sau đó, câu chuyện sẽ dần tiết lộ hoạt động của những nhân vật chính. Hầu hết họ là người Trung Quốc và Đài Loan – những người đã dành gần như cả cuộc đời tại Mỹ rồi sau đó trở về Trung Quốc với một quyết tâm lớn là xây dựng đất nước, phát triển quê hương. Với sự pha trộn lạ lùng giữa con người Trung Quốc truyền thống và con người Mỹ giàu có, họ hội đủ điều kiện và tài năng để dẫn dắt tương lai công nghệ trong thời kỳ đổi mới đang lan rộng trên khắp thế giới.

Chúng tôi đã tiến hành rất nhiều cuộc phỏng vấn với những nhân vật này và được chứng kiến sự ra đời của hàng chục bản demo công nghệ – một con số khổng lồ, vượt xa khối lượng dữ liệu mà chúng tôi từng sử dụng trong các cuốn sách. Chúng tôi có mặt trong các sự kiện của công ty để quan sát nhân viên của họ làm việc ra sao, gặp gỡ viên chức Trung Quốc ngay tại mảnh đất quê hương họ, chơi bóng rổ với sinh viên và nhân viên của Trung tâm tại Đại học Thanh Hoa ở Bắc Kinh, hay ngồi tại căng-tin của Microsoft uống bia, ăn khoai tây chiên với những thành viên của Trung tâm, cùng họ xem Diêu Minh – ngôi sao bóng rổ Trung Quốc đấu với Seattle Supersonics. Tất cả những hoạt động này không chỉ giúp chúng tôi hiểu hơn về Trung tâm, mà còn biết thêm vô số câu chuyện và giai thoại tiết lộ mặt phức tạp và phong phú của thời kỳ đổi mới (ví dụ như yếu tố ẩn sau quyết định chọn trụ sở của Trung tâm ở Bắc Kinh, thay vì ở Thượng Hải – trung tâm công nghệ và kinh tế của Trung Quốc) cùng kinh nghiệm thực tế và các mối quan hệ tạo nên sự đổi mới này. Tuy nhiên cần phải nhấn mạnh một điều là dù có quan hệ thân thiết với con người và sự việc ở Microsoft, chúng tôi không thể hứa hẹn gì về những thứ mà chúng tôi có, Microsoft hoàn toàn không cung cấp thông tin nào cho cuốn sách này. Chúng tôi không nắm giữ một cổ phiếu nào của Microsoft. Ngoài những bữa ăn thường được mời và những chiếc vé xem bóng rổ, chúng tôi hoàn toàn đi trên con đường của riêng mình.

Nếu nói có rất nhiều thay đổi kể từ lần đầu tiên Bill Gates đến thăm Trung Quốc vẫn là chưa đủ. Ngay trong cuộc đối thoại với Chủ tịch Giang Trạch Dân, người sáng lập Tập đoàn Microsoft rất

tự nhiên khi gọi ông là nhà tư bản, điều mà hàng chục năm trước đây không ai có thể tưởng tượng ra. Chỉ cách đó vài năm, việc một thủ tướng Trung Quốc đọc cuốn The Road Ahead (Con đường phía trước) cũng là điều khó tưởng tượng. Bill Gates đã đến thăm Trung Quốc tổng cộng bảy – tám lần. Ông đã quan sát rất kỹ đất nước này trong thời kỳ kinh tế phát triển rực rỡ. Năm 2003, Trung Quốc là nước đứng đầu trong việc thu hút vốn đầu tư trực tiếp từ nước ngoài (FDI), kết thúc hàng chục năm Mỹ chiếm lĩnh vị trí này và tiếp tục đứng đầu trong hai năm, cho đến khi bị Mỹ thay thế. Hiện nay, Trung Quốc đứng đầu về sử dụng điện thoại di động và đứng thứ hai trong tiêu thụ máy tính cá nhân (sau Mỹ). Dịch vụ cung cấp Internet tại nhà phát triển mạnh. Năm 2004, tuần báo tài chính Barron's đã xếp Công ty Giải trí Tương tác Shanda – một công ty game trực tuyến của Thượng Hải, vào top các công ty công nghệ IPO. Sau đó, ngày 5 tháng 8 năm 2005, trên thị trường chứng khoán của US.com Explosion, Baidu – công cụ tìm kiếm Internet hàng đầu của đất nước này, đã tăng giá trị lên đến gần năm lần, đạt tới gần 120 đô-la mỗi cổ phiếu.

Nhưng còn có một sự biến đổi sâu sắc hơn những câu chuyện tài chính kia, bởi Bill Gates và công ty của ông đã sớm nhận ra điều mà những người khác đã bỏ qua về Trung Quốc: thị trường không quan trọng bằng con người. Năm 1949, Trung Quốc chỉ có 107 sinh viên có bằng sau đại học. Đến năm 2004, con số đó lên tới 160 nghìn người. Giờ đây, bỏ xa các nước khác trên thế giới, Trung Quốc đã trở thành "ngôi nhà của các kỹ sư". Con số 19 triệu sinh viên sắp tốt nghiệp khiến con số 14 triệu tương ứng ở Mỹ trở nên nhỏ bé. Người ta có thể tìm thấy ở đất nước này những nhà khoa học máy tính giỏi nhất thế giới và rất nhiều tài năng đang dần khẳng định mình. Tìm kiếm những phương pháp mới để thu hút nguồn nhân tài này chính là bí quyết dẫn tới thành công sau này của Microsoft. Sau những đợt tuyển dụng đầu tiên được các trường đại học ở Trung Quốc tiếp nhận hờ hững thì hiện nay, mỗi năm, trong đợt tuyển dụng thường niên kéo dài sáu tuần, Trung tâm nhận được khoảng 10 nghìn bộ hồ sơ xin việc và số hồ sơ nhận được mỗi năm lên tới con số hàng nghìn. Hội thảo về máy tính trong thế kỷ XXI mà Trung tâm đồng tổ chức với Hội Khoa học Tự nhiên Quốc gia Trung Quốc đã khiến các hội trường và thính phòng trên khắp đất nước này chật kín người tham dự, đám đông sinh viên kiên trì lắng nghe từng lời nói của các đại biểu và viết trên các website ước mơ được làm việc cho Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh.

Trong gần như tất cả các lĩnh vực này – từ đầu tư khổng lồ vào nghiên cứu cho đến việc đưa những nhà nghiên cứu Trung Quốc

vào đội ngũ điều hành. Bill Gates và Microsoft hoặc đã đi ngược lại với những tính toán khôn ngoan, hoặc đã tìm ra con đường thành công tại nơi mà những người khác gục ngã. Trong khi nguồn nhân lực của Mỹ đã cạn kiệt thì tại các quốc gia như Trung Quốc và Ấn Độ, nhân lực dồi dào và tài năng lạ thường tạo ra được những sản phẩm có sức ảnh hưởng lớn không chỉ trong nước mà còn ra ngoài quốc tế, mang lại cho Microsoft lợi thế cạnh tranh vượt trội.

Vậy thì, câu chuyện này kể về Trung Quốc? Đúng vậy! Tuy nhiên, bao quát hơn và quan trọng hơn, đây là câu chuyện về tương lai toàn cầu của ngành công nghệ thông tin và những gì mà các công ty cần thực hiện để trở thành một công ty đa quốc gia thực thụ trong kỷ nguyên đầy biến đổi này. Những thành quả cứ tăng lên nhanh chóng trước mắt chúng tôi. Chỉ ngay trước khi cuốn sách này được xuất bản, Kai-Fu Lee, người sáng lập Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh và là một trong những nhân vật chính của chúng ta, được Google trả 10 triệu đô-la tại một cuộc chiến gay gắt vẫn chưa đến hồi kết tại tòa án. Google muốn mời Lee cộng tác xây dựng một trung tâm nghiên cứu và phát triển tại Trung Quốc – cốt yếu là để giúp Larry Page và Sergey Brin như những gì ông đã giúp Bill Gates. Microsoft chống lại bằng cách thành lập trung tâm nghiên cứu của riêng mình và hợp nhất các trung tâm R&D dưới quyền lãnh đạo của thần đồng Ya-Qin Zhang (đây cũng là nhân vật chính của câu chuyện này). Động thái này của Microsoft đã báo hiệu Trung Quốc sẽ là một tâm điểm mới của cuộc cạnh tranh tìm kiếm – và có lẽ sẽ trở thành chiến trường chính của các tập đoàn trong thế kỷ mới.

Từ thị trường đến nguồn nhân tài, rời đến những đổi mới trong tương lai, Bill Gates đã không cường điệu khi phát biểu: “Mọi người nên để ý đến Trung Quốc. Đất nước này là một hiện tượng trên mọi phương diện.”

1.

NGƯỜI KHỔNG LỒ TỪ PHƯƠNG ĐÔNG

Ngày 8 đến ngày 11 tháng 11 năm 2004

Đây là một kiểu sản xuất mới ở Trung Quốc. Không chỉ sản xuất giày, tất và xe đẩy cho trẻ em, giờ đây, chúng tôi còn "sản xuất" cả những sinh viên MIT, những nghiên cứu khoa học và phần mềm máy tính.

—HARRY SHUM, GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH MICROSOFT CHÂU Á

Cách xa vẻ đẹp dịu dàng của vùng vịnh Puget Sound nửa vòng trái đất, có một trung tâm nghiên cứu mà ở đó những giấc mơ phần mềm của Bill Gates đã trở thành sự thật. Tại Trung tâm Nghiên cứu Microsoft Châu Á, con đường tới thành công cũng đòi hỏi những nỗ lực rất lớn. Nếu như tất cả các chi nhánh trên khắp thế giới của gã khổng lồ máy tính đều nằm ở vùng ngoại ô, thì trung tâm nghiên cứu ở châu Á lại nằm ngay trung tâm thủ đô. Khẩu hiệu của Microsoft ở đây là: làm việc chăm chỉ để bước vào phía trong cánh cửa; làm việc chăm chỉ hơn để tồn tại; làm việc chăm chỉ hơn nữa vì công việc thật sự tạo ra tương lai cho tin học hóa toàn cầu hiện chỉ mới bắt đầu.

Nếu bạn không dành nhiều thiện cảm cho Microsoft, có lẽ đó là vì bạn chưa được gặp Harry Shum vị giám đốc điều hành của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh, một người thân mật, dễ mến và hài hước. Ông từng nói: "Đây là một kiểu sản xuất mới ở Trung Quốc. Không chỉ sản xuất giày, tất và xe đẩy cho trẻ em, giờ đây, chúng tôi còn "sản xuất" cả những sinh viên MIT (Học viện Công nghệ Massachusetts), những nghiên cứu khoa học và phần mềm". HongJiang Zhang – đồng nghiệp lâu năm của Harry Shum cũng

tán thành với ý kiến này. Ông cho rằng việc bồi dưỡng nhân tài "là một mức độ cao hơn của những sản phẩm được gắn mác 'Made in China'". Lớn tuổi hơn Harry Shum, ngay từ đầu, HongJiang Zhang là người đứng đầu Trung tâm Công nghệ cao. Chi nhánh của trung tâm nghiên cứu nằm trong cùng một tòa nhà, với mục đích đẩy nhanh việc đưa các công nghệ được nghiên cứu vào phục vụ sản xuất các sản phẩm của Microsoft – ở Trung Quốc và trên toàn thế giới.

Shum và Zhang cùng nhau lãnh đạo một tổ chức gần giống như một tập đoàn nghiên cứu với 500 thành viên, tuy nhiên, cả hai luôn khao khát kiếm tìm thêm những tài năng mới. Hầu như lúc nào cũng có những bảng kết quả học tập của sinh viên được gửi tới để bổ sung vào lực lượng nhân viên của Trung tâm. Trung tâm được chia thành hai nhóm sẵn sàng hỗ trợ khoảng 300 sinh viên thực tập vào bất cứ lúc nào. Hầu hết sinh viên này đến từ các trường đại học có tiếng của Trung Quốc, họ thực tập trong những dự án được các giáo sư cũng như các chuyên viên nghiên cứu hàng đầu của Microsoft giám sát và hướng dẫn. Mỗi tháng, Trung tâm nhận được 10 nghìn hồ sơ xin việc, còn số thực tập sinh nhiều đến mức họ phải ngủ trên võng hoặc những phòng ngủ nhỏ. Những câu chuyện bằng tiếng phổ thông cùng những hình ảnh lộn xộn của Bắc Kinh và khói thuốc lá, tất cả sẽ khiến bạn tự hỏi nơi đây có còn thuộc về một tập đoàn của Mỹ hay không.

Ở đây, lúc nào cũng bận rộn, đặc biệt là tuần đầu tiên của tháng 11. Đây là tuần lễ có rất nhiều sự kiện liên quan đến các chiến dịch của công ty tại Trung Quốc, các sự kiện này chủ yếu hướng tới nhân viên của công ty trong nỗ lực tiến kịp sự thay đổi chóng mặt của thế giới ngày nay. Trong lễ kỷ niệm 5 năm thành lập Trung tâm, Shum và Zhang đã đón tiếp nhiều khách từ khắp nơi trên thế giới. Khách danh dự gồm các giám đốc cấp cao tại trụ sở nghiên cứu chính của Microsoft ở Redmond, Washington như Phó chủ tịch Dan Ling và cấp trên của ông là Phó chủ tịch cấp cao Rick Rashid, một trong những giám đốc điều hành của Microsoft hoạt động trực tiếp dưới quyền của Bill Gates. Ngoài ra còn có những nhân vật đáng chú ý khác từ hội đồng tư vấn kỹ thuật của Trung tâm, gồm những tên tuổi lớn nhất ngành khoa học máy tính như Chuck Thacker, người đoạt giải Draper – giải thưởng vinh dự nhất trong ngành khoa học và công nghệ; Jitendra Malik, Chủ nhiệm bộ môn Khoa học công nghệ và kỹ thuật điện của Đại học California, Berkeley; Victor Zue, đồng Chủ tịch Viện Khoa học Công nghệ và Trí tuệ nhân tạo, Học viện Công nghệ Massachusetts. Bên cạnh các cuộc họp của ban cố vấn, trong tuần lễ đặc biệt này còn diễn ra hội nghị Tin học thế kỷ XXI do Microsoft và Viện Khoa học Tự

nhiên Quốc gia Trung Quốc đồng tài trợ và hội nghị Faculty Summit với sự hiện diện của 207 giáo sư từ khắp các nước châu Á, trong đó có nhiều người đang cộng tác với Trung tâm.

Trong ngày thứ Tư của tuần lễ này, từ hai phòng họp xuống đến đại sảnh trông ra từ văn phòng của Shum, đâu đâu người ta cũng gặp những cuộc thảo luận sôi nổi và vô số mẫu sản phẩm trưng bày. Các phó chủ tịch, cố vấn kỹ thuật, giáo sư và những vị khách ham hiểu biết đi lại xung quanh để tìm hiểu sản phẩm trưng bày. Những mẫu sản phẩm này đều rất tuyệt vời, hội tụ các yêu cầu: công ty phải có bí quyết công nghệ, khả năng thể hiện ưu thế vượt trội của sản phẩm và hiểu rõ tầm quan trọng của dự án này. Một sản phẩm mẫu tốt có thể biến hàng tháng trời tồi tệ trở nên tươi sáng và thu hút được đông đảo mọi người chú ý. Đó là lý do khiến các nhà nghiên cứu tại Bắc Kinh đã phải sống cùng dự án này trong suốt nhiều tháng liền. Tất cả đều háo hức muốn gây ấn tượng, một số thì lo lắng và gặp nhiều khó khăn vì vốn tiếng Anh ít ỏi, trong khi những người khác lại vượt qua dễ dàng.

Đối với Microsoft, mọi thứ diễn ra trong những căn phòng này đều báo trước tương lai của tin học và những đối thủ cạnh tranh tiềm năng của công ty phần mềm mạnh nhất thế giới này. Mục tiêu đầu tiên, với những thành tựu ngày càng lớn hơn trong năm tới là Google. Một thử nghiệm của công cụ tìm kiếm toàn diện được thiết kế giúp người sử dụng có thể tìm ngay được những gì mình muốn và cung cấp cho họ những trang quảng cáo có ích đối với câu hỏi tìm kiếm chứ không chỉ là danh sách các đường dẫn. Những nỗ lực này nhằm cạnh tranh với Google, các nhân viên của Google từng châm biếm Bill Gates: "Có những công ty thờ ơ với bạn đến nỗi bạn khó có thể liên hệ được với họ."

Một đối thủ cạnh tranh không kém phần quan trọng lúc này là Sony. Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh giữ vai trò ngày càng quan trọng trong cuộc tấn công mạnh mẽ của Microsoft vào lĩnh vực thiết kế đồ họa và giao diện, giúp tập đoàn này nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường giải trí kỹ thuật số từ tay Sony – gã khổng lồ về hàng điện tử tiêu dùng. Một trong những bản demo gây chú ý nhiều nhất là thiết bị số sử dụng máy quay để ghi lại nét mặt người chơi, đây là một phần quan trong trong trò chơi video tương tác thế hệ mới mà Microsoft đang phác thảo. Khi nhắc đến nền trò chơi video cho một sản phẩm sắp ra mặt, có tên gọi là Xbox 360, chuyên gia nghiên cứu Trương Đông Mai cho biết: "PlayStation 2 cũng có chức năng tương tự, nhưng là theo dõi chuyển động, chứ không phải nét mặt. Chúng tôi cần làm một điều gì đó mới mẻ hơn đối với Xbox."

Công ty thứ ba nằm trong tầm ngắm của Microsoft là nhà sản xuất điện thoại di động Nokia. Phần mềm dành cho các thiết bị di động vẫn còn là lĩnh vực kinh doanh nhỏ của Microsoft. Tại thời điểm cuộc họp diễn ra, hệ điều hành Windows Mobile – Windows dành cho các thiết bị di động của công ty mới chỉ vượt qua Palm về thị phần PDAs thông thường, vẫn đứng sau Nokia nếu xét trong lĩnh vực điện thoại di động và thiết bị cầm tay. Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh đã giới thiệu phần mềm hỗ trợ người sử dụng thực hiện hội nghị từ xa qua các thiết bị không dây và hỗ trợ tính năng chuyển vùng trong suốt , nhờ vậy, người sử dụng điện thoại di động hoặc thiết bị cầm tay có thể truyền dữ liệu, hình ảnh và âm thanh vào bất kỳ lúc nào, ở bất kỳ đâu, với bất kỳ mạng nào.

Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh ngày càng trở thành nơi mà mọi hành động đều hướng về những cuộc chiến này – ban cố vấn kỹ thuật dường như rất ấn tượng với buổi trưng bày. Zue, thuộc MIT, thành viên ban cố vấn từ khi Trung tâm mới thành lập, nhận xét: "Họ thật sự đã tiến hành những nghiên cứu hàng đầu." Sau một giờ đồng hồ xem sản phẩm trưng bày và đặt câu hỏi, ban cố vấn họp kín tại một căn phòng lớn trên tầng sáu. Các chuyên gia nghiên cứu vừa uống trà và cà phê, vừa trao đổi thân tình với nhau. Khi các trợ lý kỹ thuật chuẩn bị xong và cho chạy hệ thống nghe nhìn, hai nhà nghiên cứu hàng đầu của Microsoft, Rashid và Ling, tiến đến hàng ghế đầu tiên, ngay cạnh các nhân viên cấp cao khác và ban cố vấn. Căn phòng có thể chứa được 70 người, nhưng chỉ có một nửa số ghế có người ngồi. Cuộc họp có sự tham gia của khoảng 25 nhà nghiên cứu, phân biệt rõ theo hai dãy ghế ngồi, chuyên gia đến từ Trung tâm Nghiên cứu ở Redmond và Mỹ ngồi bên tay trái, còn chuyên gia của Trung tâm Nghiên cứu ở Bắc Kinh và Trung Quốc với số lượng áp đảo ngồi bên tay phải.

Cùng với các vị lãnh đạo Trung tâm, ban cố vấn thảo luận về các đối thủ cạnh tranh và đưa ra ý kiến phản hồi chi tiết cũng như đánh giá về những dự án nghiên cứu quan trọng của Trung tâm. Harry Shum khai mạc cuộc họp bằng việc giới thiệu tất cả các vị khách mời. Sau đó, ông cũng giới thiệu với mọi người về hai gương mặt trẻ tuổi đến từ Mỹ. Họ là phó giám đốc điều hành của Trung tâm: chuyên gia ngôn ngữ Hsiao-Wuen Hon, nghiên cứu và phát triển sản phẩm ở Redmond; và chuyên gia thiết kế đồ họa Kurt Akeley, người đồng sáng lập Silicon Graphics. Cả hai nhân vật này đều là những chuyên gia được đánh giá cao trên thế giới. Sự có mặt của họ sẽ rất có ý nghĩa đối với Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh và địa vị chính là minh chứng cho tài năng vượt bậc của họ.

Sau đó, Shum đưa ra một số luận điểm để chứng tỏ năng lực ngày càng lớn mạnh của Trung tâm trên sân chơi quốc tế. Trong năm 2004, Trung tâm có 7 công trình nghiên cứu khoa học trong số 58 công trình được báo cáo tại SIGIR – hội nghị lớn nhất và uy tín nhất thế giới về công nghệ tìm kiếm thông tin, 5 công trình trong số 80 công trình nghiên cứu được trình bày tại SIGGRAPH – hội nghị hàng đầu về thiết kế đồ họa. Không một trung tâm hay bộ phận nghiên cứu nào có thể theo kịp thành tích này dù có quy mô lớn gấp nhiều lần. Shum khẳng định đây cũng không phải là một cuộc nghiên cứu chuyên ngành. Đến giờ, gần 100 môn khoa học ứng dụng đã được đưa vào sản xuất ở Microsoft, đứng đầu trong các chi nhánh nghiên cứu của công ty – ngoại trừ Redmond và số lượng thì tăng rất nhanh.

Sau phần trình bày của Shum là một số bài phát biểu mang tính chuyên môn của những nhà nghiên cứu chủ chốt về giao diện người sử dụng, mạng không dây, truyền thông đa phương tiện, đồ họa và phương tiện tìm kiếm – năm lĩnh vực tập trung của Trung tâm. Những bài phát biểu đều mang đầy đủ thông tin và nhắc đến các cuộc cạnh tranh của Microsoft, cụ thể là cuộc chiến với Google, đối thủ lớn nhất của Microsoft. Wei Ying Ma, vị giám đốc của nhóm tìm kiếm và khai thác Web, là người có giọng nói nhẹ nhàng cuốn hút, pha tiếng phổ thông, vẻ mặt thiên sứ, nhưng ẩn chứa bên trong là khát khao mạnh mẽ muốn nâng cao tầm cạnh tranh của Microsoft. Ông đã giải thích cách làm của nhóm mình nhằm giải quyết những vấn đề then chốt trong lĩnh vực kinh doanh phương tiện tìm kiếm. Ngày nay nhiều phương tiện tìm kiếm có thể kiếm được bộn tiền nhờ bán những miền quảng cáo xuất hiện bên cạnh câu hỏi tìm kiếm. Nhưng điều này còn phụ thuộc vào những nhân viên nghiên cứu. Công việc của họ là phải đánh giá xem những bảng quảng cáo ấy liên quan đến những câu hỏi tìm kiếm hay không (có một miền quản lý (domain) gọi là "thẩm định mức độ liên quan" (relevance verification)). Công việc thủ công này đòi hỏi rất nhiều thời gian và nỗ lực. Nhóm của Wei Ying Ma đã tìm ra một phương pháp để có thể tự động đưa ra kết quả – có khả năng sẽ tiết kiệm được hàng triệu đô-la.

Wei Ying Ma chỉ ra cho mọi người thấy kỹ thuật tự động này chính là thế mạnh của Microsoft so với Google. Một phương pháp tiếp cận lâu dài có thể giúp Microsoft hoàn toàn vượt qua đối thủ của mình trong cuộc chiến về công cụ tìm kiếm. Ông giải thích việc phát triển một vài trong số những bản demo mà nhóm đã thấy trước đó, tập trung vào "khai thác" sâu hơn sự phát triển dữ liệu trên Internet về những mô hình thông qua những đường link trên trang Web. Hiểu được những mô hình làm việc này có thể

giúp bạn tìm kiếm hiệu quả và chính xác hơn – ví dụ, bằng cách cho phép kết quả được nhóm thành các mục dễ nhận biết, người sử dụng sẽ không cần phải cuộn trang nhiều lần mà vẫn có thể tìm thấy những thông tin họ cần. Các thành viên trong nhóm ông được tuyển dụng vì những kiến thức uyên thâm trong nhận biết mô hình và xử lý thông tin đằng sau những thủ thuật tìm kiếm. Họ đang tiến hành điều chỉnh công nghệ để phục vụ cho hàng nghìn người sử dụng cổng thông tin Web MSN của Microsoft, mà nhóm ông, với tư cách là một môi trường thử riêng biệt của công ty, đã giành vị trí quán quân trong cuộc chiến về công cụ tìm kiếm – không chỉ với Google mà cả với Yahoo và các đối thủ khác nữa.

Những bài thuyết trình kéo dài gần như cả ngày đều vẽ ra bức tranh về các cuộc tấn công toàn lực dựa trên các kỹ xảo trong khoa học máy tính. Đến lúc HongJiang Zhang phát biểu, câu chuyện lại chuyển sang vấn đề rằng tất cả những điều này có ý nghĩa gì với công việc kinh doanh của Microsoft. Là giám đốc của Trung tâm Công nghệ cao, bộ phận tăng trưởng nhanh nhất của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh, HongJiang Zhang chịu trách nhiệm thúc đẩy nghiên cứu, tạo ra sản phẩm và khuyến khích sự đổi mới của công ty trên toàn thế giới. Trong bài thuyết trình của mình, HongJiang Zhang nói về toàn bộ công việc. Ông miêu tả chi tiết về những dự án trong các sản phẩm đối với hầu như tất cả các bộ phận kinh doanh của Microsoft. Thực tế, hoạt động nghiên cứu đang tách khỏi Trung tâm nhanh đến nỗi HongJiang Zhang phải thông báo rằng Trung tâm với 100 nhân viên, vừa chỉ một năm tuổi, có thể lớn mạnh gấp hai lần vào giữa năm 2005, về mặt quy mô đã vượt qua cả trung tâm nghiên cứu "chị em" vốn ra đời trước.

Sau bài thuyết trình tổng quan, HongJiang Zhang nhường lại phần phát biểu cho hai trong số những nhà lãnh đạo hàng đầu, là Baogang Yao – chuyên viên thiết kế hàng đầu của công nghệ quảng cáo qua Web cho MSN và Wei Ying Ma để quay trở lại vấn đề Google và cuộc chiến giữa các công cụ tìm kiếm. Wei Ying đã giải thích rõ ràng về những con số đằng sau một trong những thị trường tăng trưởng chính của công ty, nơi mà Google đã hoàn toàn tìm được chỗ đứng của mình với các miền quảng cáo được gắn vào các lệnh tìm kiếm. Ông lưu ý rằng chỉ trong quý III năm 2004, quảng cáo trực tuyến đã thiết lập nên một thị trường 800 triệu đô-la Mỹ – gấp hai lần năm ngoái. Ông kết luận: "Đây là một lĩnh vực kinh doanh mới, một thị trường mới cho Microsoft", đồng thời nhấn mạnh mục tiêu chủ yếu cho công việc của nhóm ông là "làm cho MSN mạnh hơn, chiếm lĩnh trong lĩnh vực quảng cáo trực tuyến".

Sau các bài thuyết trình là một số câu hỏi chi tiết của các thành viên ban cố vấn. Rick Rashid, Dan Ling và những khách mời còn lại đều tràn đầy nhiệt huyết và lạc quan. Họ đặt thêm một số câu hỏi về nguồn lực và các phương pháp kỹ thuật. Rashid đặc biệt hài lòng về sự tiến triển của Trung tâm Công nghệ cao. Ông ca ngợi: "Có những điều mà ngay cả ở Redmond người ta cũng không thể làm, họ không thể bố trí được nhân viên như ở đây. Quan trọng nhất là làm được những điều mà những người khác không thể làm."

Tòa nhà Sigma bảy tầng là nơi ngày càng diễn ra nhiều cuộc chiến toàn cầu của Microsoft đứng sừng sững tại đường Trung Quan Thôn ở Hải Điện – một khu vực công nghệ cao ở Bắc Kinh. Nó có một hành lang được ngăn kính phía trước với rất nhiều mảnh kim loại trang trí. Một tấm biển Microsoft Windows chạy dọc theo sườn của mái nhà, từ trên phố có thể dễ dàng trông thấy. Giữa những năm 1990, khu vực Trung Quan Thôn còn được gọi là "Thung lũng Silicon của Trung Quốc". Ngày nay, nó đã trở thành ngôi nhà của hơn một nghìn công ty công nghệ thông tin và chỉ cách đó vài cây số là vô số trường đại học và học viện hàng đầu, trong đó có cả hai trường đại học nổi tiếng nhất Trung Quốc là Đại học Bắc Kinh và Đại học Thanh Hoa.

Trung Quan Thôn nằm phía tây bắc thành phố. Bắc Kinh sẽ không khiến bạn cảm thấy choáng ngợp ngay từ cái nhìn đầu tiên. Những vùng đất đỏ bao quanh khiến ngoại ô thành phố trông giống như một vùng quê Ấn Độ chứ không phải thủ đô của một siêu cường kinh tế. Tuy nhiên, Bắc Kinh lại là một thành phố luôn khiến bạn phải chú ý. Từ những bảng thông báo dán khắp nơi cho đến những dự án xây dựng liên tục, cả thành phố toát lên nguồn năng lượng sống mạnh mẽ khi đang hướng đến việc đăng cai tổ chức Olympic mùa hè 2008. Trong các khu dân cư, hết lô này đến lô khác, các tòa nhà màu be buồn tẻ chen nhau mọc lên. Những đám đông học sinh tiểu học đang tập chơi bóng rổ ngoài sân. Ngay gần trung tâm nghiên cứu của Microsoft, các tòa nhà cao tầng thi nhau mọc lên với ống khói chọc trời. Những khu nhà tồi tàn cũng chen vào giữa khu chợ điện tử tiêu dùng tất bật và Nhà máy Sản xuất Vệ tinh Bắc Kinh – nơi mà Trung Quốc có những nghiên cứu khoa học về vệ tinh vũ trụ.

Chúng ta đều biết Trung Quốc là gã khổng lồ vừa tỉnh giấc. Với dân số lên đến 1,3 tỷ người, đây là thị trường tiềm năng lớn nhất thế giới. Quốc gia này đã trở thành người dẫn đầu thế giới trên mọi lĩnh vực, từ sản xuất hàng hóa giá rẻ cho đến lượng người sử dụng điện thoại di động (cuối năm 2005 là 400 triệu thuê bao).

Với hơn 100 triệu người sử dụng Web năm 2005 và 19 triệu máy tính cá nhân bán ra trong năm ngoái, Trung Quốc đang vượt qua Nhật Bản để trở thành quốc gia đứng thứ hai thế giới về số lượng người sử dụng Internet và số lượng người mua máy tính cá nhân (chỉ sau Mỹ). Tốc độ xâm nhập của mạng không dây và ứng dụng điện thoại di động ở Trung Quốc cũng nhanh nhất thế giới. Trò chơi trên máy tính, tin nhắn văn bản và kết nối mạng không dây cho các thiết bị di động đang bùng nổ như một phần của cuộc sống. Vào dịp Tết Âm lịch, thường có hơn một tỷ tin nhắn được gửi trên khắp đất nước Trung Quốc.

Để thành công ở Trung Quốc, tức là khai thác được thị trường rộng lớn và nguồn nhân tài hiếm có từ hệ thống trường đại học lớn nhất thế giới này, các công ty đa quốc gia như Microsoft nhận thấy họ phải tìm được một con đường có lợi cho cả công ty lẫn nước chủ nhà. Trung Quốc là đất nước của những mâu thuẫn nên sự thận trọng và khéo léo khi thâm nhập thị trường nơi đây là yếu tố sống còn.

Với Microsoft, Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh đã trở thành tổ chức chủ chốt trong công cuộc thâm nhập vào thị trường đầy cạnh tranh này. Các nhà lãnh đạo Trung Quốc kỳ vọng các công ty nước ngoài đem lại lợi ích cho Trung Quốc thông qua đào tạo kỹ năng quản lý và nghiên cứu tiên tiến cho sinh viên và nhân viên sở tại. Ở Trung Quốc, chính phủ kiểm soát hầu hết mọi lĩnh vực đời sống, và mối liên kết giữa giáo dục và chính quyền mật thiết hơn nhiều so với Mỹ. Đó là lý do tại sao việc thiết lập mối quan hệ chặt chẽ – hay nói cách khác là sử dụng nghệ thuật giao tiếp – với các quan chức giáo dục và các học viện lại quan trọng đến vậy. Đó cũng chính là lý do tại sao việc hợp tác nghiên cứu và giảng dạy ở các trường đại học của Trung Quốc lại là ưu tiên số một.

Đây là chủ đề chính của tuần lễ bận rộn trong tháng 11 năm 2004, khởi đầu bằng Hội nghị quốc tế Faculty Summit do Microsoft chủ trì, diễn ra chỉ cách Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh hơn một cây số. Hội nghị được tổ chức vào thứ Hai tại một khách sạn có cái tên rất phù hợp là Khách sạn Hữu Nghị. Tại hội trường lớn trên tầng hai, 207 giáo sư chuyên ngành kỹ thuật và khoa học máy tính khắp khu vực châu Á- Thái Bình Dương được công ty mời đến nghe những thông tin mới nhất từ Trung tâm Microsoft và một số đơn vị hợp tác. Hai phần ba số giáo sư trên đến từ các trường đại học hàng đầu Trung Quốc, những người còn lại đến từ Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore, Malaysia, Thái Lan và Australia.

Chín giờ sáng, Harry Shum bước lên bục diễn thuyết, tuyên bố

khai mạc hội nghị. Ông phát biểu: “Chủ đề thảo luận chính của hội nghị lần này là quan hệ hợp tác với giới học viện ở châu Á. Điều quan trọng nhất đối với Trung tâm là chất lượng đào tạo con người.” Ông cho biết, sau sáu năm thành lập, Trung tâm đã vui mừng đón nhận 1.500 sinh viên thực tập từ các khoa khoa học máy tính hàng đầu trên khắp Trung Quốc. Ông nói đùa: “Trong 15 năm nữa, nếu tiền của Bill Gates có cạn kiệt, chúng tôi sẽ vẫn hoạt động nhờ nguồn tài trợ từ những sinh viên thực tập cũ của mình.”

Người phát biểu ngay sau Shum là Yaoxue Zhang, Vụ trưởng Vụ Giáo dục Phổ thông Trung Quốc. Trong bài phát biểu, ông nhấn mạnh: “Chúng ta đang sống trong một thế giới vô cùng nhộn nhịp và thay đổi từng ngày, từng giờ nhờ quá trình toàn cầu hóa công nghệ và trí tuệ tuyệt vời của con người. Sinh viên cần được trang bị những kỹ năng để cạnh tranh trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay.” Tiếp tục chủ đề này, ông nhấn mạnh tầm quan trọng của các công ty nước ngoài như Microsoft trong việc đưa nền khoa học máy tính Trung Quốc phát triển: “Mức độ phát triển khoa học và công nghệ của Trung Quốc cần được nâng cao… Chúng tôi hy vọng sẽ thu hút được ngày càng nhiều nguồn đầu tư ở khu vực này và cải thiện chất lượng giáo dục thông qua hợp tác quốc tế.”

Sau khi kết thúc các bài phát biểu vào buổi sáng là đến bữa trưa buffet thịnh soạn với mì, bánh bao, các món thịt và hải sản. Gian trưng bày sản phẩm mẫu và áp phích quảng cáo được dựng xung quanh bàn ăn, nhờ đó thực khách vẫn có thể hòa trong không khí của Microsoft và các đối tác. Trong cuộc trò chuyện sôi nổi, các khách mời tỏ ra vô cùng lạc quan. “Mục tiêu của Trung tâm Nghiên cứu Microsoft tập trung vào các kế hoạch dài hạn, đó là một chiến lược rất khôn ngoan”, Helen Meng, tốt nghiệp Học viện Công nghệ Massacchussettes (MIT), hiện là giáo sư về kỹ thuật hệ thống và quản lý hệ thống tại Đại học Hồng Kông – Trung Quốc, nhận định. “Hầu hết các công ty khác đều yêu cầu chúng tôi đưa ra giải pháp chìa khóa trao tay, nhưng đó không phải là sở trường của chúng tôi.” Buổi chiều, Roland Chin, Phó chủ tịch Hội Nghiên cứu và Phát triển trực thuộc Đại học Khoa học và Công nghệ Hồng Kông, cũng nhấn mạnh: “Microsoft nâng cao tiêu chuẩn công nghệ, điều đó sẽ rất có lợi cho sinh viên Trung Quốc.” Tất cả điều này cho thấy một cuộc chuyển đổi trọng tâm của quá trình phát triển công nghệ đang sắp sửa diễn ra. Jitendra Malik thuộc Đại học Berkeley phát biểu: “Thế giới trong 20 năm tới sẽ có rất nhiều thay đổi. Thay vì hướng về châu Âu, người Mỹ sẽ hướng tới châu Á, với nhiều hoạt động hơn. Điều đó là chắc chắn.”

Đó là một bữa tiệc trưa hữu ích, tràn đầy ý tưởng và nhiều tấm danh thiếp được trao đổi. Nhưng người có trách nhiệm cao nhất của Microsoft lại không có cả thời gian ăn trưa. Trong khi tất cả khách khứa đang thưởng thức những miếng bánh cuối cùng, Shum tiếp tục chiến dịch thâm nhập vào giới học viện. Ông đi thẳng đến khách sạn Grand Hyatt Bắc Kinh. Chiều hôm đó, Trung tâm Nghiên cứu Microsoft Châu Á sẽ ký một thỏa thuận lịch sử với Bộ Giáo dục Trung Quốc về việc hợp tác xây dựng các phòng nghiên cứu khoa học và công nghệ tại bốn trường đại học hàng đầu Trung Quốc: Đại học Khoa học và Công nghệ Hồng Kông, Đại học Chiết Giang, Học viện Công nghệ Harbin và Đại học Thanh Hoa. Đối với Microsoft, bước đi này là một cách thể hiện nghiêm túc cam kết của Microsoft với ngành giáo dục và đào tạo Trung Quốc cũng như quá trình đầu tư dài hạn của công ty vào đất nước này.

Ngày thứ Ba, sau Hội nghị Faculty Summit, việc xây dựng quan hệ của Microsoft đã chuyển sang một mức cao hơn. Buổi sáng hôm đó trời mưa và lạnh, nhưng khuôn viên của Đại học Thanh Hoa lại rất nhộn nhịp. Nhiều nhóm sinh viên đứng chật lối đi chạy dọc theo những dãy nhà cổ kính. Một số nói chuyện sôi nổi, số khác mải miết bước thật nhanh. Nhiều sinh viên và giáo sư vội vã lên lớp trên những chiếc xe đạp cũ kỹ.

Đại học Thanh Hoa được coi là một trong những trường đại học kỹ thuật hàng đầu ở Trung Quốc. Được thành lập năm 1911, đây chính là nơi đã đào tạo ba nhà lãnh đạo đứng đầu đất nước vào thời điểm đó, 1/4 số thành viên của Viện Khoa học Trung Quốc và 1/5 số thành viên của Viện Kỹ thuật Trung Quốc. Vì vậy, không phải ngẫu nhiên Trung tâm Nghiên cứu Microsoft Châu Á lại lấy khuôn viên này làm cơ sở tuyển dụng nhân sự và hợp tác với các học viện. Trung tâm thu hút số lượng lớn sinh viên của Đại học Thanh Hoa và có nhiều hoạt động hợp tác hơn so với các trường khác ở Trung Quốc. Đây chính là một phần quan trọng trong thỏa thuận mà Shum ký với Bộ Giáo dục ngày hôm trước. Với vai trò quan trọng như vậy, việc chọn ngôi trường này làm chặng đầu tiên của hội nghị thường niên về tin học thế kỷ XXI là hoàn toàn hợp lý. Từ năm 2000, mỗi năm, hội nghị và "chuyến đi" đều được mở đầu tại Bắc Kinh rồi sau đó được chuyển đến thành phố thứ hai khác – với sự góp mặt của các chuyên gia và trưng bày những tiến bộ mới nhất trong khoa học máy tính khiến hàng nghìn sinh viên Trung Quốc ấn tượng và thán phục.

Ở phía đông khuôn viên trường Đại học Thanh Hoa, sinh viên được chào đón bằng một cảnh tượng kỳ lạ. Những tấm áp phích

lớn với hình ảnh của Rick Rashid, Dan Ling, Harry Shum, Chuck Thacker và các diễn giả nổi tiếng khác được xếp thành hàng dẫn đến sân vận động của trường. Bức ảnh Rashid mỉm cười và vẫy tay như thể muốn nói: "Hãy đến đây, chúng tôi sẽ đào tạo các bạn!" Xa hơn, bức ảnh ống khói khổng lồ cuồn cuộn những đám khói trắng mờ được đóng khung trong một tấm áp phích khác. Đó là một hình ảnh sống động về Trung Quốc, khi đất nước này đang có những bước khởi đầu vào nền kinh tế thông tin của tương lai trong khi vẫn mắc kẹt với nền công nghiệp "có khói" của quá khứ.

Chuyến thăm của Microsoft ngày hôm đó nhận được sự chào đón của 3.400 sinh viên, các khoa ngành và lãnh đạo của trường. Tiếng nhạc trang nghiêm vang lên khi Shum bước lên sân khấu để giới thiệu những sự kiện trong ngày. Ánh đèn quét khắp nhà thi đấu, chiếu rọi logo của Microsoft. Sinh viên và khách mời đeo tai nghe để nghe lời dịch bài phát biểu. Sau bài phát biểu của Shum, Binglin Gu, Hiệu trưởng trường Đại học Thanh Hoa, lên đọc diễn văn chào mừng. Ông bày tỏ: "Đây là cơ hội lớn để học tập công nghệ tin học vượt trội của Microsoft, một vinh dự lớn cho chúng ta. Tôi hy vọng trong tương lai, nhiều sinh viên đang có mặt tại đây sẽ trở thành nhà khoa học tầm cỡ quốc tế."

Người phát biểu tiếp theo là Rick Rashid ông nhấn mạnh: "Mười năm tới sẽ là thời điểm để các bạn phát triển những ứng dụng mới trong ngành công nghệ thông tin." Sự xuất hiện của Rashid là một nỗ lực lớn vì chỉ hai ngày trước, ông còn ở một nơi cách Trung Quốc 16 múi giờ. Sinh viên như nuốt từng lời ông nói, nhiều người còn không cần đeo tai nghe có bản dịch tiếng Trung mà nghe trực tiếp lời ông nói. Những slide bằng tiếng Anh của ông được chiếu phía bên trái của sân khấu, còn bên phải là bản tiếng Trung. Rashid đã thúc đẩy "dân chủ hóa thông tin" bằng cách nhập nguyên liệu thô để những người tham dự có thể tự kết nối thông qua hàng loạt thiết bị thông minh.

Đây là một tầm nhìn dài hạn và đầy tham vọng về công nghệ toàn cầu, có thể khiến một số người Trung Quốc không hài lòng. Tuy nhiên, sự tăng trưởng của ngành công nghệ thông tin Trung Quốc và cơn khát tri thức cũng như chương trình đào tạo về công nghệ thông tin là vô tận. Trong phòng VIP phía sau sân khấu, Ya-Qin Zhang, vị phó chủ tịch người gốc Trung Quốc của Microsoft đang thư giãn với một tách cà phê. Là người tiền nhiệm của Shum, ông từng là giám đốc điều hành Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh trong gần 4 năm. Là một trong những nhân vật chính trong câu chuyện của Microsoft ở Trung Quốc, ông rất tự hào khi Microsoft vẫn tiếp tục thu hút và nuôi dưỡng những tài năng khoa học máy

tính trên quê hương và thổ lộ: “Đây là một sự thật, một hiện tượng có thật.”

Hai ngày trôi qua êm đẹp. Sau một số bài phát biểu chính, Microsoft tổ chức một cuộc họp báo với khoảng 20 phóng viên Trung Quốc. Những nhân vật tham gia trả lời họp báo có Rashid, Ling, Thacker và Dương Chấn Ninh – giáo sư thuộc Đại học Thanh Hoa, đoạt giải Nobel Vật lý năm 1957. Ông Dương nói về lịch sử vật lý và tin học. Cuộc trò chuyện với ông chiếm gần trọn nội dung cuộc họp báo. Hầu như mọi câu hỏi của các phóng viên Trung Quốc đều dành cho ông. Đã có lúc người đại diện của Microsoft, Sheila Shang, nhắc nhở các phóng viên rằng đây là một sự kiện của Microsoft và những câu hỏi cần phải đưa ra cho tất cả các nhân vật có mặt. Nhưng lời nhắc nhở này cũng vô ích vì rất nhiều câu hỏi vẫn được đưa ra cho Dương Chấn Ninh. Sự việc này dẫn tới một thông điệp cho Microsoft: Microsoft vẫn còn có rất nhiều việc phải làm ở Trung Quốc.

Cuộc họp báo diễn ra không suôn sẻ nhưng sau đó, vẫn có nhiều bài báo ca ngợi Microsoft và tầm nhìn về công nghệ tin học của công ty. Đến thứ Tư, giữa các cuộc thảo luận và tiếp xúc với công chúng, một cuộc họp của ban tư vấn kỹ thuật đã diễn ra. Khi ngày làm việc kết thúc, một chiếc xe buýt đã đợi sẵn bên ngoài Trung tâm và những con người bận rộn lại tiếp tục lên đường. Chặng thứ hai của chuyến hội thảo Microsoft bắt đầu. Điểm dừng chân tiếp theo là Thành Đô, trung tâm công nghệ cao mới nổi ở Tứ Xuyên – một tỉnh phía tây nam Trung Quốc, cách Bắc Kinh hơn hai giờ bay.

Trên đường đến sân bay Bắc Kinh, Rashid, Ling, Shum, Ya Qin Zhang, Hsiao-Wuen Hon và rất nhiều người khác đã đưa ra những suy nghĩ về các sự kiện trong tuần. Lúc đó là giờ ăn tối và trời tối đen như mực. Khi xe buýt đến đường cao tốc, đội quân Microsoft bắt đầu ăn vội bánh kẹp thịt và khoai tây chiên của nhà hàng McDonald’s gần Trung tâm.

Với tâm trạng thoải mái, đội quân Microsoft bắt đầu thư giãn sau một tuần lễ bận rộn. Rashid hóm hỉnh pha trò khi nói đến cuộc cạnh tranh với trụ sở Nokia ở Phần Lan về việc chiếm lĩnh thị trường mạng không dây. Ngài Phó chủ tịch tuyên bố: “Nếu Ya-Qin thắng Nokia, chắc chắn ông ấy sẽ được trao giải Nobel. Người Thụy Điển vốn không ưa người Phần Lan. Nếu Ya-Qin đánh bại được Nokia, hiển nhiên người Thụy Điển sẽ trao giải Nobel cho ông ấy.”

Câu chuyện của Rashid là đùa, nhưng đây cũng là một lời nhắc nhở để các thành viên nhớ rằng Microsoft đến Trung Quốc chỉ với một lý do: để chiến thắng.

Nếu Bắc Kinh là thành phố nhộn nhịp ở ven biển phía đông thì Thành Đô lại là thành phố miền tây hoang dã. Thành phố vùng biên giới với 9 triệu dân hoang sơ và mù sương nhưng cũng rất nổi tiếng với những quán trà thanh đạm, những nhà hàng vui vẻ, những khu vườn đáng yêu và không gian giải trí dễ chịu. Ngày nay, Thành Đô là thành phố lớn, chỉ cách Tây Tạng 400km về phía tây. Chính vì vậy, đây được coi là cửa ngõ để du khách đến thăm quê hương của Đức Đạt Lai Lạt Ma.

Tuy nhiên, đấy không phải là lý do cho chuyến thăm ngắn của phái đoàn Microsoft. Đến khuya, khi máy bay hạ cánh ở sân bay Song Lưu. Phái đoàn lúc này được tiếp đón giống như đoàn tùy tùng của những nhân vật nổi tiếng. Một chiếc xe buýt thuê riêng đợi sẵn ở đó để đưa họ đến khách sạn Sheraton Lido gần trung tâm Thành Đô, cách khoảng 30 phút chạy xe.

Trên xe buýt có sẵn một hướng dẫn viên du lịch. Đó là một phụ nữ trẻ. Dường như cô rất thích luyện tiếng Anh nhưng lại để lộ vẻ lo lắng – đã mấy lần cô nói lời xin lỗi rằng đó là do hồi hộp khi được tiếp đón phái đoàn. Cô giới thiệu Tứ Xuyên là quê hương của nhà cải cách, cố Tổng Bí thư Đặng Tiểu Bình, cũng là tỉnh lớn thứ tư Trung Quốc với dân số 85 triệu người. Nơi đây cũng nổi tiếng về loài gấu trúc khổng lồ, chiếm tới 80% số gấu trúc trên toàn thế giới v.v... Cô còn kể hàng loạt câu chuyện đùa nhạt nhẽo về gấu trúc.

Phái đoàn Microsoft tuy khó tính, nhưng vẫn lịch sự lắng nghe. Cô hướng dẫn viên nói tiếp rằng người Tứ Xuyên rất dễ gần, chăm chỉ và hài hước. Khi nghe nhắc đến những đặc điểm này, cả đoàn ồ lên chế giễu Baining Guo – trưởng nhóm đồ họa của Trung tâm, người phụ trách kiểm tra sản phẩm mẫu trong rất nhiều lần trưng bày: "Chăm chỉ (hardworking) hay là đau tim (heartbreaking) đây nhỉ?" Guo thản nhiên trước câu đùa giỡn đó, như thể ông từng nghe rất nhiều về điều đó.

Tại trung tâm thành phố là một bản sao dự án xây dựng "Big Dig" của Boston với những đường giao thông ngầm rất lớn ở ngay Thành Đô. Bức tượng kỳ vĩ của Mao Chủ tịch đứng sừng sững giữa quảng trường rộng lớn. Theo lời cô hướng dẫn viên, bức tượng cao 12,26 mét, tượng trưng cho ngày sinh nhật của Mao Chủ tịch (ngày 26 tháng 12), và rộng 7,1 mét (kỷ niệm ngày thành lập

Đảng Cộng sản Trung Hoa, ngày 1 tháng 7 năm 1921). "Rất có ý nghĩa" – một thành viên người gốc Trung Quốc lẩm nhẩm một mình.

Dọc theo con đường phía đông Di Thanh, mặt trước các cửa hàng, nhiều đám đông gây tắc nghẽn thành phố. Trong ngày hôm đó, trên các chợ phố lộn xộn bày bán đủ mọi hàng hóa: máy tính, điện thoại di động và các loại đồ điện tử khác – hầu Chết đều là đồ cũ hoặc hàng giả. Cảnh tượng này khiến các thành viên để tâm đến phiên bản mới được trông đợi từ rất lâu của Hệ điều hành Windows dành cho PC có tên là Vista. Phần mềm này trước kia có tên là "Longhorn" và dự kiến sẽ được tung ra vào giữa năm 2006. "Có thể họ đã có Longhorn ở đây rồi" – Ya-Qin Zhang nói đầy chua chát khi nhìn vào một trong những con phố đó.

Sáng hôm sau, thứ Năm, đoàn có cuộc gặp gỡ với thị trưởng Thành Đô, ông Honglin Ge và sau đó là buổi lễ khai mạc hội nghị "Thế kỷ XXI" tại Đại học Công nghệ và Khoa học Điện tử. Thành lập năm 1956, ngôi trường này được coi là một trong những cái nôi của ngành công nghiệp điện tử Trung Quốc. Quang cảnh phía bên ngoài khuôn viên trường cũng giống ở Đại học Thanh Hoa hai ngày trước. Đây là lần đầu tiên Microsoft xuất hiện tại đây, hội nghị đã thu hút đông đảo mọi người. Thậm chí còn có tin đồn rằng vé vào hội nghị được bán ở cả chợ đen.

Trong hội trường, một bản nhạc rock cổ điển của nhóm Eagles (bài hát Heartache Tonight) vang lên theo mỗi bước chân của các diễn giả. Hầu hết sinh viên đã ngồi kín chỗ trước khi hội nghị bắt đầu. Mùi khói thuốc nồng nặc, nhưng đó lại không phải là điều tệ nhất.

Hiệu trưởng trường và thị trưởng thành phố Thành Đô lên phát biểu, đầu tiên là ca ngợi hội nghị và vai trò của Microsoft trong việc đưa những nhà nghiên cứu về khoa học công nghệ cấp quốc tế đến ngôi trường này. Sau đó là các bài thuyết trình của Shum, Rashid, Zhang và Thacker. Sau cuộc nói chuyện, các diễn giả tham gia thảo luận cùng sinh viên. Câu hỏi hay nhất đến từ một sinh viên nói với giọng tiếng Anh rất gượng: "Kính chào các nhà khoa học công nghệ thông tin! Microsoft làm gì để đảm bảo bí mật và an ninh, khi mà mạng thông tin cá nhân ngày càng hoạt động mạnh?" Dường như sinh viên Trung Quốc rất ý thức về những khó khăn sắp tới của Microsoft trong việc dân chủ hóa nguồn thông tin vào Trung Quốc.

Khi ra về, các sinh viên sắp thành hàng để nhận quà từ tay tình

nguyện viên của hội nghị. Đó là những túi xách với hai màu vàng và xanh in logo của Microsoft và thêu chữ "Microsoft Research Asia".

Đêm hôm đó, sau một tuần lễ bận rộn, phái đoàn Microsoft đã có bữa ăn thịnh soạn ở nhà hàng tại khu thương mại Thành Đô. Cuối cùng, khi tất cả các sự kiện và các cuộc họp kết thúc, họ đã có thể nghỉ ngơi và thư giãn. Họ đặt một phòng riêng thật lớn với cách trang trí theo kiểu truyền thống của người Tứ Xuyên và quây quần quanh ba chiếc bàn tròn. Tại chiếc bàn chính, Shum, Ya-Qin Zhang và Hsiao-Wuen Hon ngồi bên hai nhân vật cấp cao là Rashid và Ling. Chuck Thacker và vợ ông cùng ngồi đó. Mẹ của Ling cũng có mặt, bà vừa từ Thượng Hải đến. Trong bữa ăn, họ nói chuyện về những sự kiện trong tuần và tầm quan trọng của những sự kiện đó đối với công ty.

Bữa tối còn có cả màn trình diễn chuyên nghiệp những bản nhạc truyền thống Trung Quốc, các nhóm hài và nhạc kịch Tứ Xuyên. Cuối cùng là màn trình diễn của một bian lian, hay còn gọi là người "thay đổi mặt"; người này mang một chiếc mặt nạ, quần áo sặc sỡ và cầu kỳ. Đây là một hình thức giải trí bắt nguồn từ thế kỷ XVIII dưới đời Thanh, một tù nhân đã khiến tên cai ngục sợ hãi khi anh ta thay đổi bề ngoài của mình để có thể chạy trốn. Khi người biểu diễn nhảy múa và khua tay (theo truyền thống, phụ nữ không đóng vai người thay mặt), một chiếc mặt nạ được tháo ra nhanh như chớp. Nhờ kỹ thuật này diễn viên có thể đóng liền một lúc bốn hoặc năm vai – nó được coi là bí truyền.

Sau bữa tối, người thay mặt nhảy múa và đến bàn của các thành viên Microsoft, bắt tay với những người này và thay đổi mặt nạ ngay trước mặt những thực khách vui tính. Điều này khiến Rashid phát hiện ra rằng sự thay đổi của khuôn mặt là kỹ năng hữu dụng trong một vài tình huống. Đến cuối buổi, Shum bắt chước cách đổi mặt nạ khi ông bắt tay với mọi người, cứ quay mặt đi và đột nhiên quay lại với một khuôn mặt nhăn nhó trông rất buồn cười.

Toàn bộ khung cảnh này tượng trưng cho một vấn đề vô cùng quan trọng về tương lai của Microsoft tại Trung Quốc cũng như trên toàn thế giới. Microsoft (hay bất cứ công ty đa quốc gia nào) cũng cần phải tiếp tục đổi mới, giống như đã đổi mới trong thập kỷ trước. Để làm được điều này, công ty cần mở rộng quy mô, củng cố các mối quan hệ và thay đổi bộ mặt của mình trên toàn cầu. Trong suốt hơn 6 năm qua, sự lớn mạnh của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh đã chứng tỏ sức mạnh phi thường trong việc tăng

cường và củng cố hình ảnh của tập đoàn tại Trung Quốc. Tuy nhiên, thực tế đó vẫn chỉ nhấn mạnh vào vốn đầu tư thì không thể gọi là "hình ảnh" được; công ty cần tuyển dụng những tài năng hàng đầu ở đây và tạo ra những sản phẩm mới thúc đẩy tăng trưởng trong tương lai.

Đúng như Bill Gates đã nói, đó chính là con đường để đi đến thành công phía trước.

2.

Trung tâm Nghiên cứu Bell Labs ở Trung Quốc

Mùa thu 1997 – Tháng 11 năm 1998

Điều cốt yếu là chúng ta cần một nơi để tuyển dụng nhân tài Trung Quốc.

--NATHAN MYHRVOLD

Nathan Myhrvold là người thích giao du, ông có chòm râu quai nón hơi quăn được cắt tỉa gọn gàng và một nụ cười dễ làm người khác phải cười theo. Chính đây là lợi thế khiến ông trở nên gần gũi. Năm 1999, Myhrvold nghỉ hưu khi đang giữ chức giám đốc công nghệ của Microsoft với tài sản riêng trị giá khoảng 500 triệu đô-la. Ông đã mua một chiếc phản lực Gulf Stream V và bắt đầu du lịch vòng quanh thế giới. Ông dành thời gian cho thú vui, tìm kiếm hóa thạch khủng long, lái xe đua công thức I và nấu ăn. Mặc dù Myhrvold từ bỏ mọi trò chơi ở độ tuổi 46, nhưng ông lại rất hứng thú với một nhiệm vụ mới hết sức lớn lao: tập hợp những nhà sáng chế tài giỏi trên khắp thế giới vào một bộ máy sáng chế khổng lồ.

Myhrvold là người có công kiến tạo MSR (Microsoft Research). Đây chính là lý do những đồng nghiệp cũ của ông cũng tham gia vào bộ máy ở Trung Quốc. MSR là một trong số ít những tổ chức nghiên cứu hợp tác hàng đầu được thành lập trong vòng 50 năm trở lại đây. Trong giới công nghệ thông tin, nơi duy nhất có thể cạnh tranh với MSR là Trung tâm Nghiên cứu IBM. Trung tâm nghiên cứu của IBM có quy mô lớn gấp nhiều lần MSR, với khoảng 3 nghìn nhân viên tại tám trung tâm nghiên cứu trên toàn thế giới. Phạm vi nghiên cứu của IBM rất rộng – từ máy tính lớn, bộ

nhớ, chất bán dẫn đến công nghệ siêu vi (công nghệ Nano). Tuy nhiên, trong lĩnh vực nghiên cứu phần mềm, có thể khẳng định MSR là trung tâm nghiên cứu lớn nhất và mạnh nhất.

Nhưng điều đó có lẽ đã không xảy ra nếu không có Myhrvold. Ở tuổi 19, Myhrvold lấy được bằng thạc sĩ của Đại học California ở hai lĩnh vực toán học và địa lý. Ông tiếp tục làm nghiên cứu tiến sĩ toán học và lý thuyết vật lý ở Princeton. Sau đó, ông đoạt được học bổng sau tiến sĩ và nghiên cứu lý thuyết vật lý lượng tử ở Đại học Cambrigde. Khi công ty phần mềm do ông sáng lập có trụ sở tại Berkeley được Microsoft mua lại năm 1986, Myhrvold tiếp tục làm việc tại đây thêm một thời gian nữa và nhanh chóng được biết đến như một nhà chiến lược có tầm nhìn xa trông rộng. Chỉ sau vài năm, ông trở thành phó chủ tịch cấp cao kiêm giám đốc công nghệ, là một trong số ít người được báo cáo trực tiếp với Gates.

Myhrvold có năng lực tư duy và truyền tải tư duy thành những lý lẽ dễ hiểu. Giữa năm 1991, Myhrvold đề xuất ý kiến sử dụng 10 triệu đô-la mỗi năm để hỗ trợ một trung tâm nghiên cứu có nhiệm vụ củng cố tương lai của Microsoft. Theo Myhrvold, trong ba thập kỷ qua, những vấn đề công nghệ máy tính được đưa ra bàn luận trong các hội nghị chủ yếu là do các trung tâm khoa học máy tính và các công ty lớn về sản xuất phần cứng – những nơi chỉ tập trung phát triển các chương trình ứng dụng cho máy tính lớn rồi sau đó mới tìm cách đưa chúng vào máy tính nhỏ hơn – đề xuất. Họ không tập trung vào những gì mà khách hàng của Microsoft cần, như cách để máy tính trở nên thân thiện với người sử dụng hơn. Myhrvold đã viết: “Cách duy nhất để tiếp cận với các loại công nghệ chiến lược là phải tự mình tạo ra nó.” Ông cho biết thêm Microsoft đã phải mất 15 năm để đạt được giá trị là 200 tỷ

đô-la trên thị trường chứng khoán. Mức tăng trưởng này chứng minh “Sức mạnh của công nghệ. Công nghệ tương lai có thể giúp chúng ta nhân đôi con số đó, nhưng cũng có thể đưa chúng ta quay lại vạch xuất phát. Thật điên rồ nếu chúng ta không tham gia.”

Bill Gates và hội đồng quản trị của Microsoft đã thống nhất thành lập trung tâm nghiên cứu ngay trong năm đó. Kế hoạch ban đầu là trong vòng 5 năm sẽ tăng số chuyên gia nghiên cứu của trung tâm lên 100 người. Đến năm 1997, sau 5 năm thực hiện, MSR vượt kế hoạch đã đặt ra và mở thêm một chi nhánh vệ tinh ở San Francisco. Myhrvold nghĩ ngay tới việc mở rộng tổ chức, ông đề ra mục tiêu mới là đến năm 2000 nhân sự của MSR sẽ tăng lên 600 nhà nghiên cứu. Trong cuốn sổ ghi nhớ năm 1991, Myhrvold có

đưa ra ý kiến rằng trong tương lai, Microsoft cần thành lập thêm trung tâm nghiên cứu ở châu Âu và châu Á, cụ thể là ở Trung Quốc. Nhưng phải đến sáu năm sau, ý tưởng về trung tâm nghiên cứu ở Trung Quốc mới trở thành hiện thực. Ông thuật lại: "Tôi thật sự không nhớ mình có viết điều đó trong cuốn sổ ghi nhớ đấy!"

Myhrvold giải thích nhận định trước đây của ông: "Trong công việc nghiên cứu, nguyên liệu thô quan trọng nhất là những con người tài năng, hay chính xác hơn là nhân tài đã qua đào tạo. Nếu anh không có được những con người như thế, mọi thứ đều là con số không. Và thực tế là anh không thể thu hút được tất cả nhân tài về cùng một nơi. Vậy phải làm sao? Nếu không thể tập hợp tất cả về Redmond, anh sẽ phải tìm đến với họ thôi."

Ngoài nước Mỹ, người ta còn có thể tìm kiếm nhân tài công nghệ thông tin ở hai nơi nữa là châu Âu và châu Á – Đó là lý do vì sao ông đã nhắc đến hai châu lục này trong bản tuyên bố tầm nhìn ban đầu. Năm 1997, Microsoft đã thành công trong công cuộc chinh phục châu Âu khi thành lập Trung tâm Nghiên cứu tại Cambridge nằm trong Đại học Cambridge, nước Anh. Mở thêm một chi nhánh nghiên cứu ở châu Âu dễ dàng hơn nhiều so với châu Á. Nền văn hóa châu Âu có nhiều nét tương đồng với văn hóa Mỹ, việc đi lại cũng thuận tiện hơn, công dân Mỹ sang châu Âu được miễn thị thực và không vấp phải rào cản về ngôn ngữ. Tuy nhiên, Myhrvold nhận thấy về lâu dài, vị trí của châu Á sẽ quan trọng hơn. Ông nhận định: "Nếu nhìn vào 10 năm tới, anh sẽ thấy không nơi nào trên thế giới tăng trưởng mạnh như ở châu Á, chẳng hạn như về số lượng tiến sĩ khoa học công nghệ thông tin."

Ở châu Á, một số quốc gia có vẻ rất hứa hẹn như: Singapore, Malaysia và Nhật Bản. Một số tập đoàn của Mỹ như IBM hay Hewlett-Packard đều có trung tâm nghiên cứu ở Nhật Bản. Nhưng theo Myhrvold "Trung Quốc dường như mới là nơi mà ta cần đến". Thứ nhất, chưa có một tập đoàn nào của Mỹ chính thức thành lập trung tâm nghiên cứu ở Trung Quốc dù nhiều công ty lớn, trong đó có IBM và Nortel đã mở các phòng thí nghiệm. Tuy nhiên, các phòng thí nghiệm này đi theo hướng phát triển hơn là nghiên cứu. "Họ không thật sự nghiên cứu, họ chỉ làm ra vẻ như đang chuẩn bị đầu tư vào Trung Quốc. Tôi không cho là đã có công ty nào đó có trung tâm nghiên cứu thật sự ở Trung Quốc."

Quan điểm của Myhrvold về Trung Quốc tương đối mới mẻ. Phần lớn các công ty phương Tây chỉ quan tâm tới đất nước này với tư cách là một thị trường khổng lồ mới nổi, có nguồn nhân công rẻ –

bằng chứng là việc cung ứng sản xuất và gần đây nhất là việc sản xuất phần mềm. “Chúng tôi đến Trung Quốc không phải để bán hạ giá sản phẩm tìm kiếm nguồn nhân công rẻ mạt. Chúng tôi đến Trung Quốc là để nghiên cứu công nghệ thông tin.” Myhrvold còn lưu ý rằng nếu tính về số kỹ sư công nghệ thông tin sắp tốt nghiệp, không một quốc gia nào có thể là đối thủ của Trung Quốc. Ông nói:”Chúng tôi hy vọng rằng nếu có thể tiến hành những nghiên cứu lớn ở Trung Quốc và mang đến cho đất nước này những nhà khoa học máy tính trẻ tuổi, bởi nhân lực dường như là điều quan trọng nhất mà họ có và những cơ hội nghiên cứu lớn, chúng ta sẽ xây dựng được một trung tâm mà sau này sẽ được biết đến như một trong những trung tâm nghiên cứu lớn nhất Trung Quốc – giống như Trung tâm Nghiên cứu Bell Labs của Trung Quốc.”

Ngoài ra, Myhrvold còn cho rằng mở một trung tâm nghiên cứu có thể là cách tiếp cận hiệu quả nhất thị trường Trung Quốc trong tương lai. Rất nhiều chức năng làm nên một phần mềm ứng dụng thành công ở Trung Quốc – như nhập dữ liệu bằng giọng nói và giao diện mới để nhập những ký tự phức tạp vào máy – đã được người Trung Quốc xử lý rất tốt. Còn cách nào để đưa sản phẩm tới tay người tiêu dùng Trung Quốc hiệu quả hơn là sản xuất sản phẩm đó ngay tại Trung Quốc?

Hàng trăm vấn đề xuất hiện khi một trung tâm nghiên cứu được thành lập, ví dụ như những khác biệt quá lớn về ngôn ngữ và văn hóa đã dẫn đến khó khăn trong giao tiếp. Nhưng Myhrvold đã tìm ra giải pháp cho những vấn đề đó. Trong ngành sản xuất phần mềm, để kiểm tra kỹ lưỡng và kết hợp các chuỗi mã (mà ứng với mỗi chức năng sẽ có một chuỗi mã khác nhau) thành những sản phẩm hoàn thiện, bạn phải phối hợp rất chặt chẽ với các bộ phận khác, vì vậy việc thành lập các bộ phận chức năng cách quá xa trụ sở chính sẽ là một vấn đề nan giải. Còn trong nghiên cứu, hoạt động truyền thông không cần chặt chẽ đến vậy. “Về cơ bản, bạn sẽ nói với mọi người: ‘Xem này, tôi sẽ không quản lý bạn hoàn toàn, bạn sẽ được theo đuổi giấc mơ của mình.’”

Nói tóm lại, Trung Quốc là mảnh đất tiềm năng. Myhrvold khẳng định: “Nếu bạn đang tìm kiếm một nơi có số lượng tiến sĩ tin học tăng nhanh, thì đó chính là Trung Quốc. Vì vậy, nếu bạn muốn theo kịp xu thế hiện thời, điều quan trọng nhất là phải hiểu được truyền thống lâu đời của Trung Quốc để tuyển dụng nhân tài ở đây. Có được họ trong đội ngũ sản xuất đó sẽ là điều tuyệt vời nhất nếu xét về lâu dài.”

Lúc đó, toàn bộ ý kiến về việc thuê sản xuất và mối lo về việc Trung Quốc có bắt tay với Mỹ trên phương diện công nghệ thông tin hay không vẫn chưa thật sự rõ ràng. Nhưng thậm chí đến lúc này, Myhrvold vẫn không hề hối tiếc về quan điểm của mình. Ông nói: "Mọi quốc gia đều phải quan tâm đến tính cạnh tranh, nhưng điều bạn cần lo lắng về tính cạnh tranh của mình là: Tôi đã đầu tư đủ chưa? Việc lo lắng về một đối thủ nào đó quả thực là một sai lầm."

Cuối năm 1997, ông trình báo cáo về những vấn đề ở Trung Quốc lên Gates và hội đồng quản trị. Ông nhớ lại: "Bill rất thích thú về điều này. Đây là điều tuyệt vời nhất khi tôi còn làm việc ở Microsoft, Bill luôn khuyến khích và thấu hiểu giá trị của đầu tư dài hạn. Và thế là chúng tôi quyết định làm."

Ngay cả khi Myhrvold và các giám đốc khác còn đang tranh luận nên đặt trung tâm nghiên cứu ở đâu, thì ưu tiên hàng đầu vẫn là tìm một giám đốc. Thực tế đã cho thấy thành công của các tổ chức nghiên cứu đều phụ thuộc vào việc họ có tìm được một người lãnh đạo có tài hay không. Myhrvold cùng Gorden Bell – cha đẻ của máy tính mini và là thành viên thuộc ban cố vấn của Microsoft – đã chọn giám đốc thứ nhất của trung tâm nghiên cứu là Rick Rashid, một chuyên gia nghiên cứu nổi tiếng về công nghệ thông tin thuộc Đại học Carnegie Mellon (CMU), người đứng đầu dự án hệ điều hành cao cấp Mach (về sau, Mach trở thành nền tảng phát triển hệ điều hành Macintosh OS X của Apple). Sau đó, Rashid và Myhrvold đã cùng nhau tìm kiếm người giỏi nhất để điều hành những công việc then chốt của Trung tâm.

Trong số những nhân viên được tuyển dụng đầu tiên của MSR có Bell và một nhóm từng là nhân viên cũ của Trung tâm Nghiên cứu Palo Alto nổi tiếng của Xeros, gồm Chuck Thacker – người từng đoạt giải Draper, đồng sáng lập mạng Ethernet- Gary Starkwearther nhân vật tiên phong về máy in laser; Charles Simonyi - người sáng tạo ra chương trình xử lý văn bản WYSIWYG ("what you see is what you get"); và Butler Lampson người đoạt giải Turing Award – giải thưởng tương đương với giải Nobel trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Cùng gia nhập Trung tâm Nghiên cứu trong những ngày đầu tiên còn có Linda Stone – chuyên gia hàng đầu về phương tiện truyền thông đa phương tiện của Apple; Jim Gray – cố vấn uy tín về cơ sở dữ liệu và Alvy Ray Smith – huyền thoại về đồ họa máy tính, người sáng lập studio cho phim hoạt hình Pixar, studio này cũng nổi tiếng với bộ phim Toy Story (Câu chuyện đồ chơi). Những nhân vật chủ chốt khác đến từ trung tâm nghiên cứu nổi tiếng của IBM là bộ ba chuyên

gia về chương trình xử lý ngôn ngữ tự nhiên và Dan Ling – giám đốc nghiên cứu trẻ, chuyên gia hàng đầu của IBM trong rất nhiều lĩnh vực, từ dữ liệu trực quan cho đến kết cấu của các máy trạm và là người đồng phát minh bộ nhớ RAM cho video. Ông từng sống cùng Rashid khi học ở Đại học Standford, nhanh chóng trở thành giám đốc nghiên cứu của Microsoft khi Rashid trở về tổng công ty làm phó chủ tịch phụ trách nghiên cứu của tập đoàn.

Điểm đặc biệt tại tổ chức nghiên cứu này là những chuyên gia hàng đầu trong giới công nghệ thông tin chiếm tới một phần ba quân số của Trung tâm. Một phần ba là nhà nghiên cứu hạng trung, phần còn lại là những tài năng mới nổi từ các trường đại học. Myhrvold, Rashid và Ling muốn mọi điều kiện ở trung tâm nghiên cứu mới tại Trung Quốc không thua kém bất cứ gì so với các trung tâm nghiên cứu khác, mà đầu tiên và cũng quan trọng nhất là tìm được một giám đốc thích hợp. Đối với những người sáng lập, họ hình dung ra một người nói tiếng Trung, có thể hiểu được phong tục tập quán của Trung Quốc và có thể là nhân tố kết nối với chính phủ và giới hàn lâm – nguồn nhân lực mà Microsoft đang cố gắng nắm bắt. Nhưng đó mới chỉ là bước đầu. Myhrvold cho biết: "Chúng tôi muốn tìm được một người có thể đối đầu với những thách thức khi thành lập một trung tâm nghiên cứu hoàn toàn mới, một người hiểu rõ công tác nghiên cứu, một người có khả năng tạo nên một trung tâm nghiên cứu thành công ngay tại đây và phải sẵn sàng sống và làm việc tại đây, ngay trên đất nước Trung Quốc này." Sống và làm việc tại Trung Quốc, đặc biệt là vào lúc đó, là một vấn đề lớn và như Myhrvold nói: "Đó là một thử thách."

Trong những tháng đầu năm 1998, cái tên của Kai-Fu Lee được nhắc đến. Myhrvold không nhớ chính xác ai đã giới thiệu Lee, nhưng đó không phải là vấn đề. Ngay khi tên của Lee được nêu ra, mọi người đều trở nên sôi nổi. Myhrvold nhớ lại: "Chúng tôi biết Lee đã lâu và ông là mẫu người thích hợp với mọi dự án của công ty."

Ngay khi biết đến Kai-Fu Lee, Myhrvold và Rashid đã nhận ra rằng Lee là lựa chọn tốt nhất để bắt đầu trung tâm nghiên cứu ở Trung Quốc – một nhân vật rất nổi tiếng ở Thung lũng Silicon. Nhỏ người, có khuôn mặt rất trẻ và lập gia đình từ năm 21 tuổi, Kai-Fu Lee còn nói đùa rằng trong ảnh cưới trông ông như mới 12 tuổi. Lee bắt đầu nổi tiếng khi học tại Đại học Canergie Mellon, ngôi trường mà Rashid từng theo học, với phương pháp nhận biết giọng nói. Sau này, ông làm việc cho Apple, giúp vị Chủ tịch hội đồng quản trị lúc đó là John Sculley chuyển hướng hoạt động của

công ty sang lĩnh vực phát triển phần mềm nhận biết giọng nói. Về sau, Lee gia nhập Công ty Đồ họa Silicon, còn được gọi là SGI. Công ty này đã trở thành một trong những công ty công nghệ triển vọng nhất Thung lũng Silicon, nhưng không bao lâu sau khi Lee đến, thời đại hoàng kim của nó cũng sụp đổ. Đầu năm 1998, Lee tìm được người mua công ty, ông quyết định ra đi, không tiếp tục làm dưới quyền của người chủ mới. Mặc dù tiếng tăm của cá nhân ông không hề bị ảnh hưởng, nhưng Lee cũng lo lắng rằng ông có thể thất bại và ở độ tuổi 37, ông quyết định tìm kiếm một cơ hội khác để khẳng định mình. Đó chính là khoảng thời gian Myhrvold và Rashid tìm đến ông.

Trong cuộc nói chuyện với Lee, mọi chuyện nhanh chóng trở nên rõ ràng. Lee sinh năm 1961, tại Đài Loan và được gửi đến Mỹ học khi mới 11 tuổi. Hồi đó, Lee sống với người anh trai làm việc ở Phòng Nghiên cứu Quốc gia Oak Ridge, tại thành phố Oak Ridge, Tennessee. Ông nói đùa: "Ở Tennessee không có tiếng địa phương, vì ở đây, hơn một nửa số dân là người nhập cư." Không một thông tin nào trong những thông tin trên được giới thiệu ngay từ đầu. Khi được hỏi về lý lịch, điều đầu tiên Lee nói đến là cha mẹ và những câu chuyện cảm động về họ.

Cha mẹ Lee đều là người Đại lục. Cha ông tên là Tien-Min Lee, một nhà lập pháp dưới chính quyền của Quốc dân đảng. Khi Chủ tịch Mao Trạch Đông lãnh đạo cách mạng xã hội chủ nghĩa năm 1949, gia đình Lee chạy sang Đài Loan. Tại đây, Kai-Fu Lee đã được sinh ra.

Dưới chính quyền Đài Loan, cha của Lee lại làm công việc cũ với đồng lương ít ỏi. Ông nắm quyền hành rất thấp trong chính phủ, chủ yếu tập trung nghiên cứu và viết lách về những vấn đề khoa học chính trị. Ở tuổi 53, ông vẫn tiếp tục học tiếng Anh và học gần một năm ở các trường đại học thuộc Stanford và Harvard, Mỹ. Sau khi trở lại Đài Loan, ông dành trọn thời gian còn lại để viết sách báo và giảng dạy (ông là giảng viên môn khoa học chính trị của Đại học Chính trị Quốc gia). Tien-Min Lee luôn hy vọng đất nước sẽ hợp nhất. Anh cả của Lee là Khải Lâm cũng tới Mỹ học và sau đó trở thành nhà sinh hóa học thuộc Viện Nghiên cứu Oak Ridge. Khi Lee 10 tuổi, Khải Lâm trở lại Đài Loan. Lee kể lại: "Anh ấy đã rất ngạc nhiên khi thấy kiểu học khủng khiếp ở đây – học thuộc văn cổ và các công thức toán học. Anh ấy đề nghị đưa tôi sang Mỹ học và sẽ chịu trách nhiệm chăm sóc tôi cẩn thận. Mẹ tôi đồng ý. Sau khi học xong tiểu học, tôi sang Mỹ sống với anh trai và gia đình anh ấy. Mỗi năm, mẹ tôi lại sang đó sống cùng trong nửa năm."

Hồi mới sang Mỹ, Lee không hề biết một chút tiếng Anh. Tuy nhiên, dù phải đối mặt với những khó khăn cùng rào cản ngôn ngữ, Lee vẫn đứng thứ chín trong số 500 học sinh ở trường trung học và được nhận vào Đại học Columbia năm 1979. Hồi đó, Lee định học môn khoa học chính trị theo nghề của cha. Tuy nhiên, sau một năm, ông thật sự yêu thích máy tính và thay đổi ngành học của mình. Ông đã tìm tòi nghiên cứu mọi thứ về lĩnh vực này. Hồi đó vẫn là thời của Fortran, nhưng Pascal – một ngôn ngữ lập trình mới cũng bắt đầu được dạy ở trường. Ông xuất sắc về cả hai thứ ngôn ngữ đó, ông đã được Đại học Carnegle Mellon (CMU) nhận. Lee nhớ lại cảm giác thân thuộc khi ở Pittsburgh: "Tôi đã rất ngạc nhiên về những công nghệ hiện đại và ở đó lại có rất nhiều người giống tôi." Máy bán nước ngọt tự động được kết nối với mạng máy tính nội bộ, nhờ vậy, sinh viên có thể nhấn vào nút để kiểm tra số nước ngọt còn lại giúp đỡ tốn thời gian chờ đợi ở nhà ăn.

Tại Đại học Carnergie Mellon, người hướng dẫn Lee là Raj Reddy, một chuyên gia có tiếng trong lĩnh vực robot học và nhận biết giọng nói. Một hôm, Reddy yêu cầu Lee sử dụng một phương pháp để xây dựng hệ thống nhận biết giọng nói, đây sẽ là nội dung cơ bản trong luận văn tiến sĩ của ông. Lee nghiên cứu, sau đó trở lại và nói rằng ông muốn dùng một phương pháp khác dựa trên cơ sở dữ liệu và kiến thức về máy móc. Dù không đồng tình, Reddy vẫn hứa sẽ nhiệt tình giúp đỡ Lee và ông đã làm đúng như vậy. Lee rút ra một bài học: Khi quản lý con người, bạn luôn phải đầu tư để khuyến khích tài năng của họ.

Bài luận văn khiến Lee trở nên nổi tiếng. Lee nhớ lại: "Nếu đọc bài luận văn của tôi, bạn sẽ thấy tôi không đưa ra lý thuyết nào hoàn toàn mới. Nó giống như một bài viết, trong đó mọi người đã dùng hết các số liệu mà bạn có thể đưa vào." Phương pháp của Lee đã giúp các diễn giả độc lập trong bài diễn thuyết dài, có nghĩa là những phương tiện nhận biết không cần thiết phải được hướng dẫn riêng cho từng cá thể và họ có thể nắm bắt được những lời nói đặc biệt ở tốc độ bình thường. Hệ phương pháp này có thể tạo cơ sở cho hầu hết những phương tiện nhận biết giọng nói hàng đầu hiện nay, mặc dù cho đến thời điểm này, chỉ còn rất ít người dùng sản phẩm của Lee.

Reddy khiến Lee ngạc nhiên khi hỏi ông có muốn ở lại trường làm trợ giảng không. Lee đã đồng ý. Nhưng chỉ sau hai năm, ông cảm thấy chán ngấy với môi trường đại học – quyên tiền, tìm kiếm sinh viên xuất sắc, phục vụ cho ban giám hiệu – và ông chỉ còn lại rất ít thời gian dành cho nghiên cứu. Một ngày cuối năm 1989, có

hai nhà thương thuyết từ Apple gọi cho ông. Một là David Nagel, sau này là giám đốc điều hành PalmSource – công ty sản xuất hệ điều hành với nhiều trợ lý về kỹ thuật số cá nhân, trong đó có các cố vấn của Palm. Người kia là Hugh Martin, nhà quản lý được nhiều người ở Thung lũng Sillicon biết đến, gần đây nhất, ông là Chủ tịch hội đồng quản trị của Nanofluidics (công nghệ lỏng siêu vi) – một người khởi đầu sự nghiệp từ công nghệ gen ở Menlo Park, California. Họ đã giảng giải về việc Apple đang muốn kết hợp công nghệ nhận biết lời nói vào máy tính của họ và mong rằng Lee sẽ giúp họ lãnh đạo trong việc này. Lee kể lại: "Hugh đã trải ra cho tôi một viễn cảnh tương lai bằng bài diễn thuyết ngọt như đường, giống như Steve Jobs đã nói với John Sculley." Đây là một truyền thuyết tại Thung lũng Silicon. Sculley là giám đốc điều hành hãng nước ngọt Pepsi khi Steve Jobs mời ông về làm giám đốc điều hành cho Apple cuối những năm 1980. Nổi tiếng với uy tín và tài thuyết phục, Jobs đã đến New York gặp Sculley và bắt đầu bằng một câu hỏi: "Anh muốn suốt đời bán nước đường, hay anh muốn tới Apple và thay đổi cả thế giới?" Còn Lee lại nhận được một câu giống như vậy nhưng được biến tấu đi đôi chút: "Anh muốn suốt đời bị nhốt trong trường đại học, suốt đời gây quỹ, hay muốn thay đổi tác động của máy vi tính đối với con người bằng cách biến dự án về nhận biết giọng nói thành sự thật?" Và Lee đã đồng ý.

Ở Apple thật vui nhộn. Năm 1992, Lee đã gây chú ý khi xuất hiện trên tờ Good Morning America (Xin chào nước Mỹ), do John Sculley và đội ngũ nhân viên marketing của Apple phát hành, mục đích là giới thiệu phần mềm nhận biết giọng nói đầu tiên của Lee trong hai năm phát triển của ông. Buổi trưng bày gồm có đơn đặt hàng máy tính và có thêm phụ lục cấm các loại máy quay phim, ngoại trừ máy quay truyền hình. Nếu có bất cứ điều gì không rõ ràng, ví dụ bạn muốn hẹn gặp "John", hay bạn muốn gặp trong bao lâu, thì máy tính sẽ nói chuyện với bạn và hỏi chi tiết hơn. Sculley, Lee và nhà đồng tổ chức buổi giới thiệu Joan London đều đã thử kiểm tra chiếc máy đó. Lee bảo rằng, London cảm thấy chắc chắn là chiếc máy ấy giống như thật – như thể có ai đó đang ngồi phía sau màn hình và điều khiển mọi thứ. Nhưng đó là thật, sản phẩm ấy có thật! Và tin tức lan truyền rằng Apple tạo ra được sản phẩm nhận biết giọng nói, cổ phiếu của công ty đã tăng 2 đô-la mỗi đơn vị.

Tuy nhiên, trong thời gian đầu sản phẩm nhận biết giọng nói chưa được hoàn chỉnh và Lee cũng hiểu điều đó. Ông nói: "John đã không thổi phồng nó lên, nhưng khi xem sản phẩm trưng bày, người ta có thể tưởng tượng và cho rằng nó có giá trị cao hơn giá

trị thực". Cuối cùng, Apple cũng lắp đặt sản phẩm nhận biết giọng nói, nhưng nó không được sử dụng rộng rãi lắm.

Sau đó, Lee đã tìm ra một sản phẩm khác tốt hơn – QuickTime, một phần mềm đa phương tiện làm cơ sở cho rất nhiều ứng dụng và sản phẩm thành công, trong đó phải kể đến sự xuất hiện iPod của hãng Apple sau đó hơn một thập kỷ. Nhưng Apple lại rất chật vật khi thị phần máy tính của họ đột ngột bị mất. Hàng trăm công nhân mất việc làm. Steve Jobs vì một số lý do cũng buộc phải ra đi và bán tất cả cổ phần của mình. Bản thân Sculley từng là niềm mơ ước của Thung lũng Silicon, cũng phải rời khỏi công ty.

Nhưng Lee thì không phải ra đi. Ông thừa nhận: "Khi John ra đi, tôi thật sự không thể trở thành người kế thừa xứng đáng, chính vì vậy, tôi rời Apple và đến SGI". Lee đã hoàn thành được hai việc cho Silicon Graphics: thành lập một đơn vị Web server với mục tiêu tận dụng sự tăng nhanh của số người sử dụng Internet; và là người đi tiên phong trong phần mềm đồ họa 3D cho Internet, dưới vai trò của công ty chi nhánh Cosmo thuộc tập đoàn. Lee nhớ lại: "Hồi ấy, chúng tôi đã hoàn thành một việc tuyệt vời – tăng giá trị kinh doanh từ 100 đến 200 triệu đô la. Sau đó, công việc của chúng tôi lại trở nên tồi tệ. Chúng tôi như bị thôi miên vào các lĩnh vực công nghệ giải trí. Và không để ý nhiều đến loại sản phẩm hữu dụng." Thêm một bài học mà Lee không bao giờ quên. Nhiều năm sau, trong loạt bài giảng tại MIT, ông đưa ra những lời khuyên cho sinh viên để họ có thể hiểu được giá trị của thế hệ nối tiếp. "Điều đầu tiên tôi nghĩ tới là: Vấn đề không phải là đổi mới, mà là phải đổi mới làm sao cho thật hữu ích."

Lee được giao nhiệm vụ bán Cosmo không lâu trước khi nó được rao bán. Năm 1998, Lee đã bỏ qua một hợp đồng với hãng phần mềm Platinum và tìm kiếm một công việc mới. Đúng lúc đó thì Microsoft đến mời ông. Lúc đó, Intel cũng mời ông với cùng một lý do là mở một trung tâm nghiên cứu ở Trung Quốc. Lee đã nói chuyện rất nhiều với Giám đốc điều hành Craig Barrett và Phó chủ tịch tập đoàn Albert Yu, một trong những người sáng lập công ty.

"Tôi thật sự rất thích Intel, nhưng lại nghĩ rằng nó không hợp về văn hóa. Apple và SGI còn rất trẻ, rất mới, tôi có thể đến đó và làm bất cứ điều gì. Còn Intel thì đã hoạt động rất lâu, lớn hơn và quản lý cũng thuần thục hơn. Tuy nhiên, tôi cũng sẽ đồng ý làm việc với họ nếu như tôi không có một lựa chọn khác: bạn bè của tôi ở Microsoft."

Chỉ cần một cuộc gọi từ Hsiao-Wuen Hon, mọi thứ đã đổi theo

chiều hướng khác. Hon đến CMU làm luận án tiến sĩ khi Lee vừa nhận được bằng tiến sĩ, ở đó ông đã giúp Lee làm luận văn về sản phẩm nhận biết giọng nói. Ông đã cùng Lee đến Apple nhưng sau đó ông chuyển sang Microsoft không lâu trước khi Lee chuyển đến Silicon Graphics. Ông và Lee luôn là bạn thân, vợ của họ cũng vậy. Hai người ngồi nói chuyện phiếm với nhau và Hon hỏi bạn mình về các kế hoạch trong tương lai.

"Ừ, thì tôi đang có ý định làm việc ở Intel – sang Trung Quốc làm thì hơi có vẻ điên khùng."

Hsiao-Wuen Hon đã biết về kế hoạch của Microsoft là mở trung tâm nghiên cứu ở Bắc Kinh, nhưng không biết đây chính là lúc đó. Thay vào đó, ông nói: "Ồ không, cậu nên nói điều này với chúng tôi trước. Để tôi kiểm tra xem. Có một số việc rất thú vị."

Cuộc gọi tiếp theo của Xuedong Huang – người giám sát của Hsiao-Wuen Hon trong nhóm diễn thuyết – giới thiệu về việc kết hợp nhận biết giọng nói vào các sản phẩm của Microsoft. Hồi đến thăm các nhà nghiên cứu tại CMU, ông có vào làm việc cùng Lee, tham gia vào đó sau khi Lee rời Apple.

"Tôi đang nghĩ đến việc sẽ làm cho Intel" – Lee nói với Huang.

Nhưng bạn ông lại phản đối: "Không được, hãy làm việc với chúng tôi, hãy nói chuyện với Dan Ling, Rick Rashid và Nathan, hãy xem chúng tôi đang làm gì. Chúng tôi đang chuẩn bị xây dựng một trung tâm nghiên cứu ở Bắc Kinh."

Đối với Lee, thế là đủ. Ông quả quyết: "Tôi đồng ý!"

Đó là mùa xuân năm 1998. Lee rất ngạc nhiên. "Tôi thấy điểm tương đồng hoàn hảo giữa lý thuyết ở trường đại học và thực hành trong ngành công nghiệp. Tôi đã không bao giờ nghĩ là điều này tồn tại… Tất cả những con người thông minh này đã cho tôi thấy điều đó."

Microsoft rất hài lòng khi có được ông. Rashid hứa hẹn với Lee: "Nếu anh có thể cộng tác với chúng tôi, chúng ta sẽ xây dựng được một trung tâm nghiên cứu to lớn hơn và tốt đẹp hơn ở Trung Quốc."

"Lớn đến mức nào? Tốt ra làm sao?" Lee thẳng thắn. Bản kế hoạch thành lập trung tâm nghiên cứu ban đầu của Rashid chỉ tính đến 10 người. Lee đã nhấn mạnh ông rất thích khuếch trương tầm ảnh hưởng của trung tâm nghiên cứu, do đó, Rashid biết rằng nếu

ông nói chỉ có 10 nhân viên ở Trung Quốc, chắc chắn Lee sẽ từ chối điều hành công việc ở đây.

Rashid tránh trả lời trực tiếp: "Cũng như ở Cambridge thôi." Trung tâm nghiên cứu ở Cambridge (Anh), được thành lập năm trước và Microsoft đã cam kết sẽ đầu tư 80 triệu đô-la Mỹ trong vòng 5 năm tới – và cũng trong 5 năm đó, sẽ tăng số nhân viên trung tâm nghiên cứu lên đến 100 người.

"Công việc chính sẽ là gì?" Lee hỏi.

"Tìm kiếm những nhân viên tài giỏi, tạo ra những sản phẩm tuyệt vời."

"Trong lĩnh vực nào?"

"Trong bất cứ lĩnh vực nào mà những con người tài giỏi đó muốn làm, chỉ cần nó liên quan đến hoạt động của Microsoft trong vòng 5 đến 7 năm tới."

"Ông muốn tiết kiệm như thế nào, so với mức lương trả cho các nhân viên ở Redmond?"

"Chúng tôi không chọn Trung Quốc để tiết kiệm tiền. Hãy làm tất cả những gì ông cần để giữ họ lại."

"Điều đó quá tuyệt vời để trở thành sự thật." Lee nghĩ. Nhưng điều đó lại đúng là sự thật.

Trong thâm tâm, lúc nào Lee cũng cảm thấy mình là kẻ thất bại ở cả Apple và Silicon Graghics. Tuy nhiên, ông vẫn nghĩ: "Điều chủ yếu dẫn đến thất bại ở Apple và Silicon Graphics là làm việc chăm chỉ mà không mang lại kết quả gì – Và cuối cùng là thất bại khi công ty gặp phải khó khăn." Ông rất vui khi làm việc cho Bill Gates, người mà ông luôn thần tượng và coi là bậc thiên tài về cả công nghệ thông tin và kinh doanh. Ông cũng ngưỡng mộ Bill bởi sự trầm tĩnh và tính kiên nhẫn cần thiết để tìm ra ý tưởng hay trong những thời khắc khó khăn nhất.

Nhưng đó chỉ là một phần lý do khiến ông chính thức chấp nhận lời mời của Microsoft vào tháng 6 năm 1998. Còn một nhân tố nữa, đó là nỗi ám ảnh về người cha quá cố. Kể về cha, giọng ông tràn đầy cảm xúc: "Trái tim cha tôi luôn hướng về Trung Quốc." Năm 1995, khi Tien-Min Lee nhắm mắt, ông đã viết cuốn sách về sự thống nhất đất nước: The Hope of China (Niềm hy vọng của Trung Quốc). Lee giải thích: "Cha tôi luôn cảm thấy Trung Quốc

chưa thật sự phát triển đúng như tiềm năng của nó. Ông luôn muốn làm một điều gì đó cho đất nước mình. Chính vì tình yêu vô bờ của ông với Trung Quốc mà tôi muốn nhận công việc này, để cảm nhận được rõ ràng hơn tình yêu của ông."

Đúng vào thời điểm Kai-Fu Lee về làm việc cho Microsoft, một cuộc tranh luận đã nổ ra về phương pháp và địa điểm xây dựng Microsoft. Có hai địa điểm – hai lựa chọn hợp lý nhất – Bắc Kinh hoặc Thượng Hải. Bắc Kinh là trung tâm hành chính của Trung Quốc; còn Thượng Hải phát triển nhanh hơn, trẻ hơn, là trung tâm của sự thay đổi và định hướng mới, đây cũng là thành phố của kinh doanh và thương mại. Ở châu Âu, Microsoft đã quyết định đặt trụ sở trung tâm nghiên cứu gần trường Đại học Cambridge. Vậy trường đại học nào mà Microsoft muốn "gần" nhất ở Trung Quốc? Theo Nathan Myhrvold mô tả: "Ở Trung Quốc cũng như ở Mỹ đều có rất nhiều lựa chọn. Nó giống như việc phải quyết định chọn lựa giữa Thung lũng Silicon hay Route 128 gần Boston, hay việc tôi nên thân thiện với MIT, Stanford hay Harvard?" Có rất nhiều nhà tư vấn cho rằng việc kinh doanh ở Trung Quốc sẽ không mang lại nhiều lợi ích. Myhrvold nói: "Những thứ mà mọi người nói với chúng tôi là vấn đề toàn cảnh. Mà ở đó, toàn bộ lực lượng nòng cốt là các chuyên gia, các nhà tư vấn từ khắp nơi trên thế giới, những người ham mê nghiên cứu Trung Quốc. Nhưng tôi không nghĩ ai đó có thể hiểu được vấn đề."

Lee đã giải quyết vấn đề của cuộc tranh luận. Nếu bạn đến thăm MSR Châu Á vài năm sau đó và phân vân không biết vì sao trung tâm nghiên cứu này được đặt ở Bắc Kinh chứ không phải Thượng Hải, thì mọi người đều cười và nói: "Anh hãy hỏi Kai-Fu. Ông ấy sẽ kể một câu chuyện thú vị." Lee giả vờ ngây thơ, rồi sau đó cũng đồng ý: "Được thôi. Nếu anh cứ nài nỉ, thì đó là một câu chuyện đùa. Mẹ tôi từng sống ở cả Bắc Kinh và Thượng Hải. Tôi bảo mẹ là tôi đang chuẩn bị chấp nhận một lời mời làm việc, hoặc ở Bắc Kinh, hoặc ở Thượng Hải và bà nói: 'Ôi, Thượng Hải là thành phố đẹp nhất mẹ từng đến. Mẹ đã lớn lên ở đó, thức ăn ngon tuyệt, thời tiết lại rất đẹp. Bắc Kinh là một nơi kinh khủng, lạnh, bão cát, chỉ toàn đạo lý và luật lệ. Nếu con đến Thượng Hải, mẹ sẽ đến đó và sống với con; nếu con đến Bắc Kinh, mẹ sẽ ở lại Đài Loan.' Tôi đã hỏi ý kiến vợ tôi và cô ấy nói: 'Thế thì chắc chắn chúng ta sẽ đến Bắc Kinh!'"

Lee nói tiếp: "Đó chỉ là chuyện đùa thôi, một chuyện hay, nên tôi kể cho anh nghe. Cái chính là tôi đã đến thăm cả Bắc Kinh và Thượng Hải. Tôi đã đến thăm các trường đại học ở hai thành phố này và có một vài buổi nói chuyện." Ông cho biết thêm: "Từ

những chuyến đi này, đặc biệt là từ những câu hỏi mà sinh viên dành cho tôi, tôi rút ra kết luận, sinh viên ở Bắc Kinh quan tâm nhiều hơn đến công việc nghiên cứu trong tương lai. Ở Thượng Hải, họ lại quan tâm nhiều tới những thứ như bao giờ thì có thể kiếm tiền nhờ công nghệ thông tin và làm sao để kiếm được việc làm."

Ngoài ra, Bắc Kinh còn là nơi tập trung nhiều trường học hàng đầu Trung Quốc, đáng chú ý hơn cả là Đại học Thanh Hoa và Đại học Bắc Kinh, hai học viện hàng đầu về khoa học và công nghệ ở Trung Quốc hiện nay. Điều này vô cùng quan trọng đối với tương lai của Viện – về cả mặt tuyển dụng và các hoạt động. Một vài học viện quan trọng của Viện Khoa học Hàn lâm Trung Quốc cũng được đặt tại Bắc Kinh, do đó, đặt trung tâm nghiên cứu tại Bắc Kinh có thể giúp ông có được những mối quan hệ đặc biệt. Lee nói: "Người ta thường nói rằng nếu bạn không muốn chính phủ chú ý tới bạn, thì hãy đi thật xa nơi đây, nhưng nếu muốn có sự chú ý, thì không nơi nào tốt hơn Bắc Kinh. Tôi chắc chắn những việc chúng tôi làm sẽ khiến họ tự hào và sẽ xây dựng hình ảnh đẹp cho Microsoft. Chính vì thế tôi chọn Bắc Kinh. Tôi nói với Rick điều này và ông ấy đồng tình."

Trở lại California không lâu sau khi chấp nhận làm việc cho Microsoft, Lee nhận một tin "khá giật gân". Shen-Ling, vợ ông, thông báo có người đã gọi điện thoại cho ông liên tục trong thời gian ông vắng nhà. Người đó hỏi bao giờ ông về và ông đang làm việc ở đâu. Bà nói Lee đang làm việc cho Microsoft ở Trung Quốc. Người đó lại hỏi: "Sao ông ấy lại đến Trung Quốc, sao ông ấy lại làm việc cho Microsoft?" và hỏi bà có cùng sang Trung Quốc không hay vẫn ở lại. Bà rất lo lắng về những câu hỏi riêng tư như vậy.

"Thế tên ông ta là gì?" – Kai-Fu hỏi.

"Steve gì đó" – Shen-Ling trả lời.

"Steve nào nhỉ?" – Có hàng vạn người là Steve, có thể là ai đây!

"Steve Jobs" – bà nhớ lại.

"Steve Jobs! Không phải là ông ta đã trở lại Apple rồi chứ?"

"Em không biết nữa. Em không biết gì về ông ta."

Nhưng đó chính là người đồng sáng lập Apple, người vừa quay trở lại công ty và đang cố gắng cứu nó thoát khỏi bờ vực phá sản. Hai

người chưa bao giờ gặp nhau, nhưng điều đó có nghĩa là Jobs biết rất nhiều về Lee. Và ông đoán đúng.

"Sao anh không trở lại Apple?"

"Nhưng chúng ta chưa bao giờ gặp nhau!"

"Điều đó không quan trọng. Các nhân viên cũ của anh đều nói rằng anh là một quản lý tốt và tôi nên mời Kai-Fu Lee trở lại."

"Nhưng…"

"Đừng nói 'Nhưng'. Hãy đến gặp tôi trước khi anh nhận lời làm việc cho Microsoft."

"Nhưng tôi đã chấp nhận làm việc cho Microsoft rồi."

"Thế thì tại sao anh tới Trung Quốc?"

"Tôi là một người Trung Quốc. Đây lại là một thị trường khổng lồ đầy hứa hẹn. Tôi có thể làm được rất nhiều điều cho Trung Quốc và tôi cũng có thể làm được rất nhiều điều cho Microsoft."

"Dường như anh đã quyết định rồi."

"Đúng vậy."

Jobs đành chấp nhận thất bại và nói lời tạm biệt.

Khi Kai-Fu Lee đến Bắc Kinh vào tháng 7 năm 1998, văn phòng của Microsoft ở Bắc Kinh đã chuyển đến Trung tâm Sigma – cùng một tòa nhà với trung tâm nghiên cứu hiện nay. Có khoảng 4.500 doanh nghiệp điện tử và máy tính tập trung ở những phố lớn thuộc quận Hải Điện, chủ yếu là tập trung ở những khu phố rộng lớn hình chữ T. Tòa nhà trung tâm Sigma nằm phía sau một số con phố lớn từ nhánh chính của chữ T. Mặc dù các tập đoàn lớn và có tiếng đều có mặt ở khu vực này, cũng là nơi trú chân của những hoạt động lừa đảo. Lăng Chí Quân, một phóng viên nổi tiếng Trung Quốc lưu ý rằng Trung Quan Thôn có rất nhiều tên riêng cũng như những hoạt động có tiếng xấu. Ông viết: "Rất nhiều câu nói châm biếm lan truyền trong các xưởng công nghiệp ở Bắc Kinh; những câu nói đó được miêu tả như là 'Trung Quan Thôn rắc rối' và rằng 'ở Trung Quan Thôn chỉ có dân buôn bán… Họ còn nói rằng 'Đó không chỉ là một con phố đầy hàng điện tử mà còn là con phố của những kẻ bịp bợm'."

Với những tấm kính màu xanh dương lấp lánh ốp bên ngoài, Trung tâm Sigma tượng trưng cho một ốc đảo của danh tiếng và sự êm đềm trong nhịp sống hiện đại hối hả, khác hẳn với những khu vực xung quanh. Mọi người gọi nó là "Lâu đài máy tính". Nhiều công ty khác cũng thuê văn phòng ở đây, gồm có Mitsubishi ở tầng một, hãng máy tính Levono ở tầng hai, Hewlett-Packard ở tầng ba và bốn. Kế hoạch của Lee là thiết lập một trung tâm nghiên cứu ở một phần tầng năm, nhưng phải mất vài tháng nữa mới đi vào hoạt động được. Vì thế, ông đã lấy một văn phòng nằm trong khu văn phòng của Microsoft trên tầng sáu. Tổng giám đốc của Microsoft Trung Quốc là Juliet Shihong Wu, một phụ nữ năng động nhưng thích tranh cãi, sau này bà rời khỏi công ty do có những bất đồng nặng nề. Bà và những người khác trong phòng kinh doanh đều đón chào ông, nhưng Lee cảm thấy họ không nhận ra tầm quan trọng của những điều ông đang làm. Ông nói: "Họ chỉ nghĩ là có thêm một nhóm thực hiện sản phẩm sắp đến. Tốt thôi, hân hạnh đón tiếp."

Đối với Trung tâm Nghiên cứu, điều quan trọng là hình ảnh của Microsoft ở Trung Quốc, vì thật sự nó vẫn chưa có sức hút. Trong chuyến thăm Trung Quốc vào tháng 12 năm ngoái, vị chủ tịch Tập đoàn Microsoft đã được đám đông sinh viên của trường Đại học Thanh Hoa chào đón nồng nhiệt. Một số người cho rằng chính điều đó đã thuyết phục ông có ý tưởng thành lập trung tâm nghiên cứu ở Trung Quốc, nhưng thực tế đó chỉ là một yếu tố bổ sung.

Ở Mỹ, một phiên tòa vừa được xử cách đó vài tháng, cáo buộc công ty có những hoạt động độc quyền. Tại Trung Quốc, khách hàng cho rằng sản phẩm của Microsoft có giá quá cao so với mặt bằng kinh tế nước này. Nathan Myhrvold kể lại một vụ scandal nhỏ trong khoảng một năm trước với sản phẩm Word bản tiếng Trung. Ông cho biết, các công ty con của Microsoft ở Trung Quốc đã thuê một công ty Đài Loan tùy chỉnh từ điển trong Word sao cho phù hợp hơn với người Trung Quốc, trong đó có dịch các thuật ngữ sang tiếng phổ thông và có ai đó đã cho thêm những định nghĩa "nhạy cảm về chính trị" vào một số từ. "Điều này đã bị phát hiện và cảnh sát vây xung quanh tòa nhà có công ty chi nhánh của Microsoft."

Lúc ấy, Lee không hoàn toàn ý thức được vấn đề nhưng ông cũng biết là nên dừng công việc của mình lại. Chiến lược chính tạo nên thành công cho Trung tâm Nghiên cứu là nghệ thuật xây dựng mối quan hệ lâu dài dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau, mà điều này không hẳn là điểm mạnh của Microsoft. Lee nói: "Một phần của

việc thành công trong kinh doanh ở Trung Quốc được xem là do tính chân thành, luôn nỗ lực và lạc quan hướng tới những điều có ích. Không gì có thể thay thế được điều đó. Nếu bạn nhìn vào các công ty nước ngoài thành công ở Trung Quốc, bạn có thể thấy Coke thành công hơn nhiều so với Pepsi, Kodak thành công hơn Fuji, Volkswagen vượt qua Toyota. Không hẳn là do họ có sản phẩm tốt hơn, mà họ đã truyền tới chính phủ thông điệp: 'Chúng tôi làm những việc có ích cho đất nước của các bạn. Khi tôi chứng minh được tôi chân thành, tôi hy vọng là bạn sẽ thiện cảm hơn với chúng tôi'."

Lee mô tả tính đa nghi của người Trung Quốc đối với dân ngoại quốc do lịch sử từ xưa để lại. Ông không ngớt kể về những cuộc xâm lược của người châu Âu mà đáng chú ý nhất là vào giữa thế kỷ XIX khi nhà Thanh trị vì, các nước châu Âu đã mang thuốc phiện đến Trung Quốc: Lee nói: "Chính quyền lúc đó quá yếu ớt nên không thể chống đỡ lại. Người Anh đã tràn vào thành và giết rất nhiều, chúng còn đưa ra yêu sách bắt Trung Quốc phải tách đất cho các thế lực châu Âu. Đó là một điều sỉ nhục đối với người Trung Quốc và các cuộc nổi loạn đã nổ ra. Tám nước châu Âu xâm lược Trung Quốc và đốt cháy cung điện của Hoàng đế, hành động này đã xúc phạm nghiêm trọng đến lòng tự tôn của chúng tôi. Trung Quốc phải chia thêm đất, trả những khoản nợ khổng lồ. Vì vậy, hầu như tất cả người dân Trung Quốc đều cho rằng họ cần phải dè chừng khi giao du với người nước ngoài."

Mặc dù đã dịu đi nhưng người dân vẫn mang nỗi ám ảnh này đối với các công ty nước ngoài. Vì vậy, cả chính phủ và các công ty Trung Quốc đều rất thận trọng khi thiết lập quan hệ với các công ty nước ngoài: "Chúng tôi chỉ đáp lại khi thấy được sự chân thành của các anh". Trung Quốc có quyền làm điều đó vì thị trường khổng lồ của họ."

Để bày tỏ sự chân thành và xây dựng niềm tin, Lee đã tìm mọi cách thu hút những kỹ sư người Trung Quốc có cùng tư tưởng đó. Triết lý của Microsoft khi xây dựng các trung tâm nghiên cứu ở Redmond cũng như ở Cambridge là thuê những nhà nghiên cứu hàng đầu và sau đó sẽ xây dựng một đội ngũ khác. Lee lại nghĩ theo cách khác: Những người giỏi sẽ thuê người giỏi, những người tầm thường chỉ mướn người tầm thường, ông muốn nhận vào đội ngũ của mình những người xuất sắc nhất.

Mọi thứ khởi đầu rất chậm chạp. Lee đến Bắc Kinh cùng Dan Ling – Giám đốc nghiên cứu của Microsoft, người nắm giữ hầu hết các khoản chi thường ngày của Trung tâm. Ling là người gốc Hoa, ông

sinh ra ở Rome, lớn lên ở Mỹ và sử dụng thành thạo cả tiếng Anh, Ý. Ngoài ra, ông còn nói trôi chảy tiếng Thượng Hải, nhưng khi ông ở Bắc Kinh điều này hơi bất tiện, vì ở đây mọi người đều nói tiếng phổ thông.

Ling đã không về thăm Trung Quốc cho đến những năm 1990. Nhưng ông thật sự bị ấn tượng bởi nguồn nhân tài và năng lực tiềm tàng ở các trường đại học trên đất nước này. Ông nhớ lại: "Điều đó khiến tôi thấy rất vui. Trung Quốc là một nơi nhộn nhịp mà chúng tôi cần tham gia."

Quay lại việc thành lập Trung tâm Nghiên cứu vào giữa năm 1998, Ling cùng Lee đến thăm trường Đại học Thanh Hoa, Đại học Bắc Kinh và các học viện khác ở Bắc Kinh: Trung Quan Thôn là nơi tập trung của 148 trung tâm nghiên cứu, mỗi năm đào tạo ra phần lớn số tiến sĩ công nghệ thông tin của cả nước. Tuy nhiên, bộ đôi này đã không được chào đón nhiệt liệt. Phóng viên Lăng Chí Quân đã viết: "Đó là một ngày giữa mùa hè. Cả hai đều ăn mặc rất chỉnh tề. Hiệu trưởng của các trường đại học Trung Quốc không phải là những kẻ khờ. Họ nhìn vào hai "người Mỹ da vàng" này và cố gắng đoán xem hai vị khách này đến với mục đích gì, vẻ mặt của họ thay đổi. Trạng thái biểu lộ qua ánh mắt của họ cũng thay đổi. Không hề ngạc nhiên. Nếu như bạn gọi là 'tìm kiếm nhân tài', thì người Trung Quốc lại gọi đó là 'cướp giật nhân tài'."

Lee cũng không thành công lắm trong việc lôi kéo các nhà nghiên cứu người Trung Quốc ở Mỹ về nước cùng làm việc với ông. Rất nhiều chuyên gia người Trung Quốc cho rằng họ sẽ bị cơ cấu hành chính của Trung Quốc nuốt gọn hoặc thờ ơ không tiếp nhận. Những người khác thì chỉ thích cách sống ở Mỹ và không muốn trở về Trung Quốc vì với họ, điều đó giống như một thử thách gian khổ. Họ có nhiều tiền, nhiều bạn tốt và công việc tuyệt vời – vậy tại sao họ phải trở về và bắt đầu lại từ đầu?

Nhưng thật may mắn, Lee đã tìm được một nhóm người Trung Quốc mới nổi ở Mỹ – những người thật sự muốn trở về nước. Ông kể: "Họ yêu công nghệ thông tin, họ yêu cả đất nước Trung Quốc. Họ yêu nước Mỹ vì nước Mỹ cổ vũ cho sự sáng tạo và thay đổi. Họ yêu Trung Quốc vì đó là quê hương của họ. Hầu hết những người này làm việc về kỹ thuật phần mềm và mong chờ một ngày Trung tâm Nghiên cứu Microsoft Châu Á ra đời. Chúng tôi đã đến đúng lúc, đúng nơi để có thể mời được những con người thật sự thích hợp cho môi trường nghiên cứu, để liên hệ với các trường đại học và tiến hành một chương trình marketing hoàn hảo. Những người này vốn rất chân thành; họ không đến làm việc với chúng

tôi nếu như chỉ muốn giàu có mà không hề quan tâm đến đất nước, hay nếu họ muốn quên đi nguồn gốc của mình. Chính ước mơ muốn làm rạng danh đất nước đã khiến họ về đây làm việc với chúng tôi."

Việc đưa một số chuyên gia của Microsoft về cũng giúp Trung tâm thoát khỏi khó khăn. Đầu tiên là George Chen và Xiaoning Ling. Cả hai đều làm việc ở Redmond và biết đến Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh thông qua Hội Nhân viên người Hoa ở Microsoft, gọi là CHIME. Chen là giám đốc kiểm tra phần mềm của một nhóm sản xuất, rất thạo việc kinh doanh. Ông có bằng tiến sĩ về toán học nhưng lại nhận mình là một doanh nhân chứ không phải là nhà nghiên cứu. Ông có một công ty kinh doanh bất động sản và sở hữu vài tòa nhà ở Seattle. Ông nói với Lee là ở Bắc Kinh, ông có thể làm những công việc liên quan đến bất động sản, quan hệ với chính quyền, liên hệ với các trường đại học ở Trung Quốc hay bất kỳ điều gì – bởi ông rất nóng lòng muốn trở về Trung Quốc. Và Lee nhận George Chen ngay lập tức.

Xiaoning Ling cũng mong muốn trở về cố hương không kém gì người đồng nghiệp. Ông tới Mỹ để làm luận án tiến sĩ về trí thông minh nhân tạo, sau đó làm việc cho một công ty đa phương tiện nhỏ, GPS Continuum – công ty riêng của Bill Gates. Công việc của Xiaoning Ling gồm thiết kế những thiết bị thông minh cho ngôi nhà của vị chủ tịch tập đoàn Microsoft ở Hồ Washington, trong đó có một hệ thống điều khiển khí hậu và hình ảnh kỹ thuật số được lập trình trước để thay đổi tùy theo sở thích của người sử dụng. Sau khi công ty này sáp nhập vào Microsoft, Ling trở thành giám đốc phát triển phần mềm, đặc biệt là trong việc kết hợp những tiến bộ của nghiên cứu vào sản phẩm, một kỹ năng rất cần thiết cho trung tâm nghiên cứu ở Bắc Kinh.

Cả hai người đều không hoạt động trong lĩnh vực nghiên cứu. Vì vậy, sau khi Chen và Ling gia nhập Trung tâm vào giữa năm 1998, Lee vẫn tiếp tục cố gắng mời thêm một số nhà nghiên cứu của MSR ở Redmond. Đứng đầu danh sách này là Harry Shum, tốt nghiệp CMU, là sinh viên của Raj Reddy và từng làm dưới quyền của Lee ở Apple. Shum là chuyên gia lập trình đồ họa và hình ảnh vi tính, ông có 100 giấy chứng nhận và 20 bằng sáng chế mang tên mình. Shum chưa đồng ý, nhưng ông và vợ đã tới thăm Bắc Kinh. Chuyến thăm đã giúp loại bỏ mọi lo lắng cho họ. Lee rất lạc quan rằng Shum sẽ nhanh chóng trở thành nhà nghiên cứu chính thức đầu tiên của Trung tâm Bắc Kinh.

Dần dần, gần như tất cả những nhân tài mà Kai-Fu Lee mong

muốn thu hút đều có mặt tại Bắc Kinh.

Thứ Năm, ngày 5 tháng 11 năm 1998 – ngày đầu tiên Trung tâm Nghiên cứu Microsoft Trung Quốc (sau đổi thành Trung tâm Nghiên cứu Châu Á) xuất hiện trước công chúng. Trong nhiều tháng, mọi kế hoạch của Microsoft ở Bắc Kinh đều được bảo mật chặt chẽ: để che giấu hoạt động của mình, Kai-Fu Lee đã nhận một chức danh vô cùng tẻ nhạt: giám đốc hệ thống tương tác. Nhưng đến giờ, mọi thứ đã trở nên rõ ràng.

Nằm tại một khu phố yên tĩnh (so với Bắc Kinh) ở phía tây của khu thương mại, cách Tử Cấm Thành và Quảng trường Thiên An Môn 15 phút đi bộ là thiên đường xa hoa của thành phố bận rộn, bụi bặm và ồn ào này. Cuối buổi chiều, đã có khoảng 300 khách đăng ký – họ đều là những nhân vật có tiếng của ngành công nghệ thông tin và giáo dục Trung Quốc. Đáng chú ý gồm: 4 hiệu trưởng trường đại học, 9 hiệu trưởng trường cao đẳng, 18 viện sĩ hàn lâm, 56 giáo sư, 27 nhà nghiên cứu, 7 giám đốc học viện, 29 quan chức chính phủ, gần 100 phóng viên và chỉ có một người duy nhất đến từ đại sứ quán Mỹ. Khi khách mời đã có mặt đông đủ tại hội trường lớn, họ thấy một bàn diễn thuyết được bao quanh bởi 22 giỏ hoa do Viện Khoa học Trung Quốc, Bộ Công nghệ Thông tin và các tổ chức khác tặng.

Một thế kỷ trước, Trung Quốc đã có một cuộc nổi dậy được gọi là cuộc Cải cách 100 ngày. Trong thời gian tự trị ngắn ngủi, người lãnh đạo cuộc khởi nghĩa là Đàm Tự Đồng đã đến thăm người bạn ở Thượng Hải và nhìn thấy một chiếc máy tính thật lạ lùng. Nó có sáu dãy phím, mỗi dãy phím đều được đánh số lần lượt từ 0 đến 9. Khi bật máy lên, mỗi bánh răng kế tiếp nhau chạy nhanh hơn cái trước 10 lần, khiến chiếc máy này có khả năng tính đúng đến con số 999.999. Đàm Tự Đồng đã thử dùng chiếc máy hàng trăm lần và không hề tìm ra lỗi của nó. Người bạn đã nói với ông rằng chiếc máy tính là phát minh của một người Pháp tên là Pascal.

Kể lại câu chuyện trên, Lăng Chí Quân nhận xét: "Lịch sử chỉ ghi lại cuộc khởi nghĩa của Đàm Tự Đồng dưới góc độ chính trị và sự hy sinh cao cả của ông. Trong khi câu chuyện nhỏ mà mọi người ít biết tới này có thể sẽ có ảnh hưởng rất lớn." Cũng tại thời điểm Trung tâm Nghiên cứu ra đời năm 1998, Trung Quốc đang ở giữa một cuộc cải cách khác, kéo dài hơn, bắt đầu từ khi nền kinh tế mở cửa cách đây 20 năm. Quá trình cải cách đó đã cho phép vô số nhà tư bản bước vào hoạt động kinh doanh ở một đất nước xã hội chủ nghĩa. Và ở đây, trong căn phòng này, nếu Microsoft được chấp nhận thì đất nước này sẽ bước vào kỷ nguyên mới của công nghệ

thông tin. Trong kỷ nguyên này, máy tính sẽ trở nên thân thiện hơn, dễ sử dụng hơn và giá cả sẽ hợp lý hơn đối với hàng triệu người tiêu dùng.

Căn phòng được bố trí theo kiểu giảng đường, các chỗ ngồi được nối thành hàng. Trên hàng đầu tiên, Kai-Fu Lee đang vui vẻ chào khách, nói chuyện với Rick Rashid và Dan Ling. Harry Shum cũng ở đây dù ông chưa chính thức chấp nhận gia nhập Trung tâm. Ngoài ra, còn có sự hiện diện của ba nhà nghiên cứu người Hoa khác đang làm việc tại Redmond là: Hsiao-Wuen Hon – bạn của Lee; X. D. Huang – sếp của Hon và Lưu Tự Thành – đến từ nhóm đồ họa. Số ít những nhân viên đầu tiên của Trung tâm cũng cùng đi với nhóm người đến từ Microsoft, trong đó có George Chen, Xiaoning Ling và thư ký mới của Lee – Eileen Chen.

Xiaoning Ling không đi cùng đoàn Microsoft, ông đến trước buổi lễ vài ngày. Hôm đó, Lee đã ra ngoài cùng với Mary Hoisington – trợ lý của Rick Rashid, để chuẩn bị trước một số hoạt động cho sự kiện. Khi họ trở lại văn phòng, người tiếp tân thông báo Lee có khách. "Ông ấy đã chờ ông được một lúc rồi."

Lee nhìn Xiaoning, điềm nhiên hỏi: "Anh là ai?"

"Tôi là Xiaoning Ling. Ông đã thuê tôi."

Đến giờ Lee mới nhớ ra. Ông quá bận rộn với công việc ở Bắc Kinh và quên bẵng Ling.

Lúc này tất cả đều đang ở tại Câu lạc bộ Quốc tế trang trọng, nổi bật lên với tuổi trẻ và nhiệt huyết so với những vị khách Trung Quốc có tuổi. Xiaoning Ling nhìn đám đông và phát hiện ra thầy giáo cũ của ông ở Đại học Bắc Kinh. Xiaoning Ling kể lại: "Thầy vẫn mạnh khỏe, nhưng tóc đã điểm hoa râm. Khi ông thấy sinh viên cũ trở về từ nước ngoài, ông không thể giấu được cảm xúc của mình. Ngày trước, những người trẻ đứng trước ông thật vô tư và bình dị. Giờ đây họ đều là những 'chuyên gia đẳng cấp quốc tế' với rất nhiều bằng cấp, luận văn và chứng chỉ trong tay. Họ không nói chuyện gì khác ngoài những tiến bộ mới nhất trong thế giới công nghệ thông tin."

Khung cảnh này đã nói lên rất nhiều về những thay đổi đang diễn ra Trung Quốc. Hơn 100 phóng viên mà ba phần tư trong số họ đến từ các tòa báo, còn lại là từ đài phát thanh và truyền hình, họ đến đây để tóm tắt và phân tích sự kiện này. Người dẫn chương trình giới thiệu Lee. Bằng tiếng phổ thông, Lee khẳng định những

cam kết của công ty đối với Trung Quốc và hứa hẹn với khách hàng người Trung Quốc về một "thế giới máy vi tính tốt hơn". Như lời ông nói, trong vòng 6 năm tới, Microsoft cam kết sẽ đầu tư vào Trung Quốc 80 triệu đô-la thông qua Trung tâm Nghiên cứu và tuyển dụng hơn 100 nhà nghiên cứu. Sau đó, ông nhường quyền phát biểu cho Rick Rashid, người có vị trí cao nhất của Microsoft đang có mặt tại đây. Rashid đưa vào một cuốn băng video của Bill Gates với phụ đề tiếng Trung:

Kính thưa quý vị đại biểu có mặt trong buổi lễ ngày hôm nay,

Tôi, Bill Gates, Chủ tịch hội đồng quản trị và là Giám đốc điều hành Tập đoàn Microsoft, rất vui được công bố lễ khai trương Trung tâm Nghiên cứu Microsoft ở Trung Quốc.

Nghiên cứu luôn là một phần đặc biệt quan trọng đối với Microsoft. Các sản phẩm chính của Microsoft là thành quả của sự kết hợp chặt chẽ giữa bộ phận sản xuất và nhóm nghiên cứu, tôi mong rằng điều này sẽ đóng góp vào sự phát triển chung trong những năm tới. Nhóm nghiên cứu Microsoft đang thực hiện một loại công nghệ cho phép các loại máy tính cá nhân có thể nhìn, nghe, nói và học tập nhằm giúp khách hàng có thể tương tác với máy tính tự nhiên giống như đang tương tác với con người thật sự.

Chúng tôi chọn Trung Quốc để thành lập trung tâm nghiên cứu đầu tiên của Microsoft ở châu Á vì nhận thấy nơi đây có rất nhiều nhân tài. Tôi từng có cơ hội được nói chuyện với các chuyên viên thiết kế trong chuyến thăm Trung Quốc gần đây và tôi luôn ấn tượng bởi phẩm chất và năng lực của những con người mà tôi gặp nơi đây.

Đó là một ngày tuyệt vời. Nathan Myhrvold cũng phát biểu ngắn gọn, bày tỏ quan điểm của mình về tầm quan trọng của công tác nghiên cứu cũng như nhu cầu phải tìm kiếm nhân tài cho Trung tâm. Harry Shum thì sững sờ khi nghe Rashid nói: "Tôi rất hân hạnh được công bố rằng nhà khoa học công nghệ Harry Shum cũng đã đồng ý gia nhập Trung tâm." Shum nhớ lại: "Tôi quay sang Dan Ling và nói: 'Đợi đã! Tôi đã đồng ý đâu!'" Nhưng Ling chỉ nhún vai và bảo Shum không nên lo lắng về điều này. Thực tế, Shum đã quyết định sẽ gia nhập Trung tâm, nhưng ông vẫn phân vân không biết mình có lựa chọn đúng không. Ông kể lại: "Kai-Fu cứ mỉm cười suốt ngày hôm ấy. Ông rất tự tin là tôi sẽ chấp nhận. Còn tôi lại không được tự tin như thế."

Lee vô cùng hài lòng với số người tham dự là giới chính trị và giới hàn lâm. Ông nhấn mạnh, ở Trung Quốc, thậm chí là những quan chức chính phủ cấp cao cũng ít khi báo trước lịch của họ cho đến khoảng một tuần trước khi sự kiện xảy ra. Vì vậy, mặc dù ông đã dành vài tuần cho việc gọi điện và in thiếp mời gửi cho từng người, ông vẫn không chắc chắn cho đến khi mọi người thật sự có mặt trong buổi lễ. Tuy nhiên, cuối cùng ông nói: "Chúng tôi đã mời được Bộ trưởng Bộ Khoa học và Công nghệ Thông tin, Thứ trưởng Bộ Văn hóa và Phó chủ tịch của Viện Khoa học Trung Quốc. Những bài phát biểu của họ hứa hẹn rất nhiều điều tốt đẹp."

Nhưng không phải tất cả các quan sát viên đều nghĩ như vậy. Hàng loạt những bài phát biểu và chào mừng của các quan chức chính phủ và viện sĩ hàn lâm đều khen ngợi Trung tâm Nghiên cứu, mặc dù hầu hết đều là những lời rất thận trọng. Yu Wei, Thứ trưởng Bộ Giáo dục, từng là nghiên cứu sinh ở Đức ủng hộ rất nhiệt tình. Theo Wei, nền giáo dục Trung Quốc cần phải học tập rất nhiều từ các nước phương Tây. Wei cũng cam kết sẽ cộng tác với trung tâm nghiên cứu mới này, ông nói: "Khi người Trung Quốc đề cập đến nền kinh tế tri thức, họ sẽ nói đến cả Microsoft. Microsoft là một tập đoàn có ảnh hưởng lớn và Bill Gates là một thần tượng của giới trẻ Trung Quốc."

Những người khác lại giữ ý hơn. Lilan Zhu, Bộ trưởng Bộ Khoa học và Công nghệ, là người có chức vụ cao nhất trong số những quan chức nhà nước có mặt ở đây. Lăng Chí Quân kể lại: "Bà cho biết điều bà quan tâm nhất là nguyên tắc của Trung tâm Nghiên cứu Microsoft Trung Quốc: 'Thiết lập một môi trường mở'. Bà cũng cho biết chính phủ Trung Quốc đánh giá cao những gì Microsoft đang làm. Bà không thể hiện bất kỳ sự thù địch nào, nhưng bà cũng không dành những lời khen ngợi nồng nhiệt. Ngay từ đầu, bà còn nói bà không chuẩn bị một bài phát biểu đầy đủ trong sự kiện này."

Sau đó, Lee còn tranh luận với cả phiên dịch viên của mình về những lời phát biểu của Lilan Zhu mà ông cảm thấy như đang được khuyến khích. Ông cũng đồng ý với những tóm tắt của Lăng sau đó: "Ông Bạch Xuân Lễ, Phó chủ tịch Viện Khoa học Trung Quốc đã phát biểu: 'Tôi hy vọng chúng ta sẽ tăng cường hợp tác và cùng nhau hành động để phục vụ lợi ích con người.' Những lời nói này không xúc phạm đến ai nhưng lại quá hời hợt và chỉ là hình thức chiếu lệ."

Cũng cần phải nhắc đến sự vắng mặt của một vị quan chức quan trọng: Ngô Cơ Truyền, Bộ trưởng Bộ Công nghiệp Thông tin (MII).

Rashid và Lee đã có một chuyến thăm đặc biệt đến bộ này, trực tiếp đưa thiếp mời cho ông, nhưng kết quả đạt được chỉ là một lời chúc qua thông cáo báo chí và sự có mặt của hai quan chức cấp dưới của Ngô trong buổi lễ khai trương. Không ai trong hai vị khách kia phát biểu. Khi một phóng viên thắc mắc lý do, một trong hai quan chức này đã nói thẳng: "Đây là lần đầu MII có liên hệ với Microsoft nhưng cả hai bên chưa có một thỏa thuận nào. Sau đó, Microsoft đã thỏa thuận với Bộ Công nghệ Thông tin… Bộ Công nghệ Thông tin có những ý tưởng riêng của họ. Họ cho rằng việc hợp tác với Microsoft từ khía cạnh nghiên cứu khoa học, trong khi chúng tôi lại cho rằng đó là sự phát triển về công nghiệp nói chung."

Câu nói đó được xem là một lời khiển trách. Mặc dù vậy, mọi thứ đều diễn ra tốt đẹp, ngày hôm đó là một thành công. Tuy nhiên, tuần sau đó thì Viện không được thành công như thế. Vài tờ báo thích thú với cơ hội được công kích Bill Gates và Microsoft. Một tít báo đã viết: "Kẻ giả nhân giả nghĩa". Một tờ báo khác lại đưa tin Kai-Fu Lee đã nói với một nhân viên mới: "Anh may mắn lắm mới được làm việc cho Microsoft." Còn tờ The Computer Life đã trích dẫn từ tờ Business Week lời một đối thủ của Microsoft: "Microsoft là kẻ dối trá. Họ luôn nói: 'Chúng tôi không làm cái này, chúng tôi không làm cái kia.' Nhưng sau đó thì chúng ta lại nhận ra rằng họ làm tất cả những việc đó!"

Trong vòng hai tuần sau, các nhân viên PR của Microsoft đã tính có tới 56 bài báo trong giới báo chí Trung Quốc viết về Trung tâm. Phần lớn là những bài viết rất tích cực. Nhưng cũng có những bài viết có ý xúc phạm. Lee nhăn mặt khi nhớ lại những bài viết đó: "Bởi vì báo chí Trung Quốc còn rất trẻ, nên có khoảng 5% chỉ là những tờ báo nhỏ. Vì vậy, họ tìm mọi cách để thu hút sự chú ý, đánh bóng tên tuổi của mình. Có thể coi đây là thời gian khó khăn nhất của tôi. Tôi không hiểu sao sau tất cả những điều tốt đẹp mà chúng tôi đã làm, tại sao họ có thể nói những điều như vậy về chúng tôi?"

Trung Quốc quả thật vô cùng phức tạp. Lee luôn nghĩ đến việc phải tạo lập quan hệ với các quan chức chính phủ và các trường đại học. Khi trở lại văn phòng sau ngày lễ khai trương Trung tâm Nghiên cứu, ông bắt đầu ghi chép cá nhân về tất cả các vị quan chức đã tham dự buổi lễ. Với Lilan Zhu, Bộ trưởng Bộ Khoa học và Công nghệ, ông viết: "Tôi thành thật tin rằng trong vài năm tới, chúng tôi sẽ cho bà thấy sự chân thành của Microsoft qua một đề tài nghiên cứu cụ thể và sẽ không làm bà phải thất vọng." Tương tự, ông cũng viết những ghi chú đặc biệt cho Phó chủ tịch Bạch

Xuân Lễ của Viện Khoa học Trung Quốc và tất nhiên là cả với Yu Wei.

Mặc dù rất buồn khi Bộ trưởng Bộ Công nghiệp Thông tin Ngô Cơ Truyền không đến dự, nhưng Lee không quên viết những dòng ghi nhớ về ông: “Sự thông thái, sự hiểu biết và tinh thông về ngành công nghiệp thông tin của ông đã gây ấn tượng rất lớn với tôi.”

Có thể, chứng minh sự chân thành không có nghĩa là bạn phải luôn thành thật.

3.

Từ Bắc Kinh đến Bill G.

Tháng 11 năm 1998 – Tháng 10 năm 1999

Đó là thời khắc mọi người nghĩ: "Được rồi, từ bây giờ chúng ta làm việc nghiêm túc!"

--KAI-FU LEE

Một trong những động cơ của Kai-Fu Lee khi mời các nhà nghiên cứu biết tiếng Trung từ các trụ sở Microsoft đến buổi lễ khai trương của Trung tâm Nghiên cứu là để đem họ đến với đất nước Trung Quốc, nơi họ có thể giúp ông trong việc tuyển dụng và thuê nhân viên. Lee ra sức thuyết phục những người gốc Hoa ở Mỹ như Harry Shum, xếp lịch phỏng vấn những ứng viên tiềm năng cho thời gian vài tuần khi ông trở về Redmond và trong khi vắng mặt, ông phải nhờ đồng nghiệp ở Microsoft tổ chức tiệc tùng, khoản đãi. Tuy nhiên, để phát triển mạnh ở Trung Quốc, ông cần kết hợp những người kỳ cựu nổi tiếng với những nhà nghiên cứu từ các trường đại học hàng đầu trong nước. Đó chính là nơi những vị khách đặc biệt thường lui tới. Bắt đầu ngay trước buổi lễ khai trương và tiếp tục trong gần hai tuần sau đó, "người bên Phe xấu" Hsiao-Wuen Hon nhớ lại: "Kai-Fu đặt chúng tôi vào một lịch trình phỏng vấn không tưởng."

Nhờ có những bài báo tích cực cộng với chuyến thăm các trường đại học ở Trung Quốc mà Lee đã thực hiện, Trung tâm đã nhận được gần 500 bộ hồ sơ ngay trong buổi lễ khai trương. Khi Lee cặm cụi làm việc với đống hồ sơ, Rick Rashid chỉ nhắc một điều: dù đưa người Trung Quốc từ Mỹ về hay thuê tài lực mới ở Trung Quốc, dù gặp khó khăn thế nào thì Lee cũng không được hạ thấp tiêu chuẩn của mình. Ông nói: "Anh không thể thỏa hiệp."

Giờ đây, Lee thường hỏi ý kiến những vị khách cao cấp nhằm giữ vững chất lượng của đội ngũ nhân viên. Nghĩ lại thời kỳ then chốt này, Lee cho rằng mình là một người tự tin nhưng luôn dè chừng cạm bẫy xung quanh. Trên nhiều phương diện, Trung Quốc là cơ hội của Lee. Về mặt tích cực, mỗi năm Trung Quốc đào tạo hơn 300 tiến sĩ khoa học máy tính, đó là chưa kể đến hàng chục nghìn sinh viên khoa học máy tính, ngoài ra mỗi năm ước tính có khoảng 10 nghìn nhân tài về nước sau thời gian du học. Tất cả những điều này cho thấy một cơ hội vô cùng lớn.

Một tin tốt nữa là Microsoft dường như đang đứng đầu trong lĩnh vực phát triển phần mềm. Sức cạnh tranh của các công ty trong nước về phần mềm còn rất yếu. Ngành công nghiệp máy tính ở Trung Quốc do các công ty Legend (Sau này là Levono), Beida Founder và Tsinghua Tongfang dẫn đầu. Các công ty này khá thành công trong việc tìm kiếm những cử nhân giỏi nhất, hầu hết là về phần cứng và kỹ thuật. Tuy nhiên, trong lĩnh vực phần mềm, họ không thể so với Microsoft, thậm chí còn không được coi là đối thủ xứng tầm. Ví dụ: năm 1998, khi Microsoft thành lập Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh, trong khi doanh số bán phần cứng ở Trung Quốc tăng 30% thì doanh số bán phần mềm giảm đúng 30%. Tình trạng vi phạm bản quyền, một hoạt động thương mại bất hợp pháp, dường như là đầu tiêu thụ chính của các sản phẩm phần mềm. Liên quan đến doanh số bán phần cứng, ngành công nghiệp phần mềm ở Trung Quốc vô cùng nhỏ bé so với hầu hết các nước khác – nó hầu như không tồn tại.

Một số công ty phương Tây đã tạo ra cạnh tranh. Năm 1994, Nortel thành lập một trung tâm nghiên cứu viễn thông. Đến năm 1995, IBM khai trương Trung tâm Nghiên cứu Trung Quốc ở Bắc Kinh. Chỉ riêng trong ngành công nghệ thông tin, Lucent, Fujitsu, Intel, NEC, Ericsson và Hewlett-Packard đều triển khai các chi nhánh R&D nhỏ vào cùng một thời điểm với lễ khai trương Trung tâm Nghiên cứu Microsoft – tháng 11 năm 1998. Thậm chí nhiều chi nhánh được đặt ngay tại khu vực Trung Quan Thôn hay gần đó. Tuy nhiên, theo Nathan Myhrvold, hầu hết họ là chỉ dừng lại ở việc phát triển thị trường. Khi nhắc đến việc theo đuổi con đường nghiên cứu, phát hành miễn phí tạp chí chuyên ngành mang tính học thuật hay tham gia hợp tác học thuật quốc tế, thì chỉ có trung tâm IBM và trung tâm nghiên cứu mới thành lập của Intel mới có thể trở thành những đối thủ đáng gờm. Không một công ty nào có kế hoạch xây dựng tổ chức hoạt động lớn và tập trung chuyên sâu vào lĩnh vực phần mềm như Microsoft.

Tuy nhiên, mặc dù Bill Gates vẫn được coi là một doanh nhân tự

lực và thành đạt trong thế giới công nghệ, Windows vẫn là hệ điều hành được ưa chuộng nhất ở Trung Quốc, thì vẫn còn nhiều người nghi ngờ gã khổng lồ của Seattle này. Một phần rắc rối về hình ảnh của nó xuất phát từ những hoạt động marketing quá sôi động và xuất hiện ở mọi nơi. Cùng lúc đó, một số tờ báo của Trung Quốc chĩa vào trung tâm nghiên cứu của Microsoft vì "ăn cắp" nhân tài quốc gia. Rick Rashid nhắc lại: "Vì chúng tôi là Microsoft, điều đầu tiên người ta hỏi chúng tôi là 'Vì sao ông làm như thế?' Điều mà người Trung Quốc quan tâm là, liệu có phải tập đoàn của Mỹ đến đây để đem nhân tài của họ ra khỏi Trung Quốc?"

Vấn đề ở đây là cả Microsoft và tin học nói chung đều chưa được các trường đào tạo khoa học máy tính quan tâm nhiều, tại đây các giáo sư nổi tiếng vẫn tập trung nghiên cứu máy tính trung tâm và siêu máy tính. Nathan Myhrvold nhớ lại: "Microsoft không có một tổng đại lý cho phòng khoa học máy tính bởi chúng tôi rất ít quan tâm đến máy tính."

Trong những ngày đầu khai trương, Lee hăm hở lao vào thử thách này với sự hỗ trợ từ việc tăng thêm nhân công. Bắt đầu từ trước buổi khai trương hai ngày và lại tiếp tục ngay sau ngày hôm đó, nhóm của ông đã phỏng vấn được gần 50 ứng viên xin việc. Nói chung, sinh viên tỏ ra cởi mở hơn so với giới báo chí và quan chức chính phủ. Một số thích thú và muốn thăm trung tâm nghiên cứu mới này dù họ không thật sự hiểu ý của Microsoft trong từ "nghiên cứu". Một số đã nghe nói về Kai-Fu Lee và biết rằng tại Microsoft – dù hình ảnh công ty còn đang gây tranh cãi – họ sẽ có cơ hội làm công việc có ảnh hưởng đến hàng triệu người. Một sinh viên năm cuối trường Đại học Bắc Kinh nói: "Tất nhiên đó là một điều tốt cho Microsoft khi họ quyết định thành lập trung tâm nghiên cứu ở Trung Quốc. Tôi không quan tâm đó là công ty đế quốc hay không. Ít nhất, họ có phương pháp luận và kỹ năng quản lý tiến bộ."

Phần lớn các cuộc phỏng vấn được tiến hành ở văn phòng kinh doanh thuộc tầng sáu – nơi đang trong thời gian hoàn thiện. Hsiao-Wuen Hon đã tạo nên một ngoại lệ cho các cuộc phỏng vấn. Ông bị đau lưng nặng do bưng vác quá nhiều thiết bị máy tính. Lee phải thuê thợ xoa bóp và chuyên gia chữa khớp xương tới phòng của Hsiao-Wuen Hon ở khách sạn. Hon nằm trên giường và trao đổi phỏng vấn qua điện thoại.

Lee còn nhờ những vị khách giúp ông trong việc tuyển dụng. Ông và George Chen – đến từ Redmond, giữ chức giám đốc quan hệ với trường đại học và tuyển dụng – đã cùng nhau lập ra danh sách 10

trường đại học hàng đầu Trung Quốc. Một công ty PR trong nước đã giúp họ sắp xếp các chuyến thăm. Không lâu sau buổi lễ khai trương, Lee chia đồng nghiệp thành mỗi nhóm hai người đến thăm những ngôi trường đó và "tuyên truyền" – như lời Harry Shum. Họ không có thời gian gửi sách giới thiệu về Trung tâm nên phải mang theo hàng trăm cuốn lên máy bay.

Chỉ khoảng một năm sau, các nhà nghiên cứu của Trung tâm Bắc Kinh được chính những ngôi trường ấy chào đón. Nhưng những ngày đầu vô cùng khó khăn. Đối với những Hoa kiều của Microsoft, Trung Quốc thật sự là một người khổng lồ đang say ngủ. Theo Shum nhớ lại, thậm chí cả những trường đại học hàng đầu về công nghệ thông tin của đất nước này cũng "không ai biết Trung tâm Nghiên cứu Microsoft là gì".

Thông thường, khi một diễn giả đến thăm một trường đại học Trung Quốc, họ sẽ được một giáo sư tiếp đón với tư cách là khách danh dự. Tuy nhiên, những vị khách từ Microsoft lại được tiếp đón vô cùng lạnh nhạt. Ngay trước buổi lễ khai trương của Trung tâm Bắc Kinh, Giám đốc điều hành Rick Rashid và Dan Ling tới thăm Đại học Thanh Hoa cùng với Chen và X. D. Huang. Chen đến trước và rất ngạc nhiên "không có ai tiếp đón cả". Sinh viên ở đây cũng vô cùng lạnh nhạt, như Chen nói: "Phương tiện thông tin đại chúng đã khiến họ có những ấn tượng không tốt về Microsoft. Chỉ có các vị chủ tịch hoặc Bill Gates mới có thể đem cho họ niềm phấn khích."

Mọi thứ không thay đổi nhiều khi các phái viên của Kai-Fu Lee đi khắp Trung Quốc ngay sau buổi lễ khai trương. Khi X. D. Huang và George Chen phát biểu xong ở Đại học Quốc phòng Hồ Nam, Trường Sa, họ không được mời dù chỉ là một bữa ăn." Mang theo tất cả tài liệu thuyết trình và máy tính xách tay, ông và Chen bước đi vô định hơn một nửa giờ trước khi họ gọi taxi trở về khách sạn.

Harry Shum và Zicheng Liu còn có một chuyến thăm ngắn ngủi hơn tại Đại học Nam Kinh, khi mà "người tiếp đón" thậm chí còn không nghĩ đến việc giới thiệu họ với khán giả. Shum kể: "Tôi giới thiệu Zicheng và Zicheng giới thiệu tôi. Thậm chí không có người chỉ cho chúng tôi quán ăn ở chỗ nào."

Sau đấy, Chen có chuyến đi một mình đến Đại học Vũ Hán thuộc tỉnh Hồ Bắc. Ông muốn gặp Qian Zhang, nữ nghiên cứu sinh, tiến sĩ về trí thông minh nhân tạo, người có trí thông minh thiên phú để trở thành một trong những ngôi sao trẻ của Trung tâm. Zhang là người duy nhất từ Vũ Hán gửi hồ sơ đến Microsoft. Chen đã bảo

cô đến khách sạn ông ở để làm một bài kiểm tra ngắn.

Sau một tuần đi khắp nơi, nỗ lực của họ cũng được đền đáp xứng đáng khi các nhóm tuyển dụng đến thành phố Thượng Hải trù phú và năng động được chào đón trong những khán phòng chật kín người ở trường Đại học Giao thông Thượng Hải và Đại học Phúc Đán. Chen nói: "Mọi người không thể chen vào nữa vì quá đông." Thành phố Thượng Hải có tri thức về công nghệ thông tin nên dễ cập nhật thông tin về Microsoft nhanh hơn tất cả những nơi khác ở Trung Quốc, kể cả Bắc Kinh. Thật may mắn khi dừng chân ở một nơi như thế.

Đến tháng 1, tốc độ làm việc trở nên chóng mặt vì số hồ sơ đến Trung tâm vượt quá con số 1.000 bộ. Thay đổi quan trọng nhất là sự xuất hiện của hai nhà nghiên cứu đầu tiên. Cả hai đều là siêu sao trong ngành vừa trở về nước từ Mỹ. Một người là Harry Shum, ông chính thức quyết định gia nhập Trung tâm. Người kia là Ya-Qin Zhang từ Phòng thí nghiệm Sarnoff ở Princeton, bang New Jersey. Ông được coi như là "đường phủ trên mặt bánh ngọt" của Kai-Fu Lee vậy.

Ya-Qin Zhang là một thần đồng, ông trở thành sinh viên trường Đại học Khoa học và Công nghệ Trung Quốc từ lúc mới 12 tuổi. Sau khi đến Mỹ làm luận án tiến sĩ, ông gia nhập Sarnoff (cha đẻ của máy thu hình hiện đại) và trở thành người đứng đầu một nhóm truyền thông đa phương tiện đẳng cấp thế giới, hoạt động trong lĩnh vực xử lý hình ảnh và truyền thông. Năm 1997, 31 tuổi, ông được coi là thành viên trẻ nhất trong lịch sử 100 năm của IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers – Học viện Kỹ sư Điện và Điện tử) một tổ chức khoa học máy tính và kỹ thuật hàng đầu nước Mỹ. Một năm sau, ngay trước khi Kai-Fu Lee tuyển dụng ông, Zhang đã đạt danh hiệu Kỹ sư trẻ IEEE của năm. Bức thư chúc mừng của Tổng thống Bill Clinton được ông đóng khung và treo ở văn phòng làm việc.

Về Shum, ông cũng là một con người phi thường. Sinh ra và lớn lên ở Nam Kinh, ông đến học ở Học viện Công nghệ Nam Kinh (bây giờ là Đại học Đông Nam) khi mới 13 tuổi, sau đó tham gia một khóa đào tạo sau đại học về kỹ thuật điện và điện tử ở trường Đại học Hồng Kông. Tiếp đó, ông sang Mỹ làm luận án tiến sĩ ở CMU, dưới sự hướng dẫn của Raj Reddy và Katsushi Ikeuchi một người tiên phong về robot học và máy tính. Sau khi tốt nghiệp năm 1995, ông từ chối công việc giảng dạy ở CMU để gia nhập một công ty mới thành lập là Real Space ở Thung lũng Silicon. Một năm sau, Shum ký hợp đồng làm việc cho Trung tâm Nghiên cứu

Microsoft ở Redmond. Với những thành tựu về hình ảnh và đồ họa, ông được biết đến như một ngôi sao mới nổi trong ngành. Lee hy vọng Trung tâm "tìm được thêm mười Harry Shum nữa ở Trung Quốc".

Zhang và Shum đã gặp nhau vài lần. Thực ra, Shum đã dùng bữa với Zhang ở Redmond sau khi Kai-Fu đến Bắc Kinh.

Hoàn toàn do trùng hợp, Ya-Qin Zhang và Shum cùng đến Bắc Kinh vào một ngày – 15 tháng 1 năm 1999 – trên cùng một chuyến bay từ Tokyo. Họ gặp nhau tình cờ ở sân bay Narita và đã vô cùng ngạc nhiên về chuyến hành trình này. Hai người được sắp xếp ở trong một căn hộ hai phòng ngủ ở ngoại ô Bắc Kinh, gần nhà Kai-Fu Lee. Sáng hôm sau, Lee gõ cửa và nói: "Các cậu cần phải sửa sang lại một chút. Cả hai cậu phải đi cắt tóc ngay, vì các cậu sắp phải gặp phóng viên rồi."

Loạt bài trong buổi họp báo ngày hôm đó đưa tin Zhang có thể là một cái tên nổi tiếng hơn cả Kai-Fu Lee. Một người xuất sắc hấp dẫn được người xuất sắc khác. George Chen lúc đó đang tới Đại học Giao thông Thượng Hải tìm thêm những ứng viên mới, giới thiệu kế hoạch mở một phòng thí nghiệm cấp quốc tế trong khoa học máy tính và đề cập tới truyền thông đa phương tiện như một lĩnh vực tiềm năng. Khi một sinh viên hoài nghi nói với ông: "Nhà khoa học xuất sắc nhất trong lĩnh vực này là Ya-Qin Zhang. Nếu ông có được ông ấy, ông sẽ xây dựng được trung tâm nghiên cứu tốt nhất." Chen biết là Ya-Qin Zhang đang đến, nhưng vì chưa được công bố nên ông vẫn giữ yên lặng. Nhưng khi bức màn im lặng được dỡ bỏ, Zhang đã đem đến Trung tâm niềm tin lớn hơn, cả ở Trung Quốc và những người Trung Quốc ở Mỹ. Ông trở thành một thỏi nam châm có sức hấp dẫn mạnh mẽ với nhân tài trên toàn thế giới.

Ngay lập tức, Lee thông báo truyền thông đa phương tiện là lĩnh vực được tập trung nghiên cứu ở trung tâm, mở rộng so với bản đăng ký từ trước hầu như chỉ tập trung vào giao diện lời nói đời tiếp theo và xử lý tiếng Trung. Ya-Qin Zhang không biết điều đó, nhưng ông thúc đẩy Microsoft trong quá trình áp dụng truyền thông đa phương tiện vào điện thoại di động và các thiết bị di động khác – sẽ sớm trở thành một ngành kinh doanh riêng và là lĩnh vực tăng trưởng mạnh của Microsoft. Trong vòng vài năm, ông sẽ trở lại Redmond và điều hành hoạt động đó.

Sau khi Zhang và Shum đến, Lee đã tập trung nhiều người để thành lập một ban phỏng vấn độc lập. Ông phải đợi nhiều người

đến giúp phân loại hồ sơ mà trung tâm vừa mới nhận được. George Chen nói: "Có quá nhiều hồ sơ, tôi không thể giải quyết hết được." Tháng 1, Lee tiến hành thực hiện bài thi viết theo tiêu chuẩn đầu tiên để sàng lọc thí sinh. Bài thi này dễ hiểu hơn so với bài đã đưa cho Qian Zhang ở trường Đại học Vũ Hán, chỉ mất có hai giờ là hoàn thành xong.

Dựa vào kết quả bài kiểm tra, chỉ có khoảng 100 người được chọn vào vòng phỏng vấn. Trong hai tháng, hầu như ngày nào cũng có những gương mặt trẻ hồi hộp đến phỏng vấn tại Tòa nhà Sigma – ít nhất là 4, 5 người, có khi lên đến 20 người. Trong thời gian đầu, các cuộc phỏng vấn vẫn được tiến hành ở tầng sáu. Đến đầu tháng 2, phòng nghiên cứu chuyển xuống tầng năm, chiếm đến nửa tầng năm. Đây là "cơ sở" của trung tâm trong vài năm, cho đến khi quy mô của trung tâm tăng quá nhanh, cuối cùng chiếm cả tầng năm và sang cả những khu vực khác của tòa nhà.

Điều đáng chú ý nữa là trung tâm nghiên cứu này có đầy đủ thiết bị và chuyên nghiệp không kém bất kỳ phòng thí nghiệm về công nghệ thông tin nào ở phương Tây, có phòng hội nghị, thư viện, bếp ăn phục vụ miễn phí soda, nước quả, trà, cà phê và tất cả các loại phần cứng với phần mềm mà một nhà nghiên cứu mong ước. Lee cũng cho xếp rất nhiều bàn trà nhỏ trong khu vực phòng nghỉ của Trung tâm; mỗi mặt bàn là một chiếc bảng trắng có khe giữ thẻ ghi xung quanh mép bàn. Bằng cách đó, các nhà nghiên cứu có thể cùng bàn luận với nhau trong giờ nghỉ và viết nháp ý tưởng hay biểu đồ ngay trên bàn. Không giống như ở Redmond nơi mà mọi nhân viên nghiên cứu của Microsoft, dù mới hay cũ, đều có một phòng làm việc riêng có cửa sổ nhìn ra ngoài; ở Trung Quốc, chủ nghĩa quân bình như vậy dường như là điều không tưởng. Hầu hết đội ngũ nghiên cứu làm việc trong một cabin riêng, chỉ có các trưởng nhóm nghiên cứu và các thành viên quản trị mới có phòng làm việc riêng. Riêng Lee có hẳn một căn hộ sang trọng. Căn phòng này đẹp hơn phòng của Rick Rashid ở Redmond. Nói chung, đó là một nơi rất tuyệt để gây ấn tượng với những nhân viên mới.

Dù vậy, các cuộc phỏng vấn vẫn luôn làm cho tất cả ứng viên lẫn người phỏng vấn kiệt sức. Mỗi ứng viên đều được tám nhân viên của Microsoft phỏng vấn trong suốt một buổi kéo dài nhiều giờ. Những người dự tuyển diễn tả cảm giác bị chìm ngập vì bận rộn khi họ nhìn vào bảng kế hoạch làm việc mỗi ngày: hết cuộc phỏng vấn này đến cuộc phỏng vấn khác, thậm chí trong cả giờ ăn trưa. Đối với các vị giám đốc của Microsoft, họ cảm thấy dường như không có thời gian dành cho việc nghiên cứu, tất cả dồn vào việc

gặp và chào mừng những người xin việc.

Các cuộc phỏng vấn đều bằng tiếng Trung phổ thông, nhưng đôi khi các giám đốc cũng kiểm tra tiếng Anh của các ứng viên. Họ chỉ hỏi những câu hỏi thông thường về lý lịch, lĩnh vực chuyên môn và về tham vọng trong tương lai. Nhưng Kai-Fu Lee không chỉ tìm kiếm những sinh viên xuất sắc và nổi bật. Ông muốn một người sáng tạo, tự tin, có khả năng làm việc nhóm và phải chân thật một đức tính vô cùng quý giá. Để thấy được tất cả những điều trừu tượng này, nhóm làm việc Microsoft phải đưa ra rất nhiều câu hỏi đặc biệt. Những câu thường được hỏi là:

“Tại sao những cái nắp cống lại có hình tròn?”

“Anh (chị) hãy ước tính xem có bao nhiêu trạm xăng ở Bắc Kinh?”

“Điều gì xảy ra nếu bạn có ý kiến trái ngược với giáo viên của bạn?”

“Nếu tôi hỏi bạn một câu hỏi rất khó, bạn sẽ trả lời như thế nào?”

“Hãy đánh giá những giao diện sử dụng trong thang máy của Microsoft.”

“Có hai chiếc dây cáp kỳ lạ. Mỗi cái phải mất một giờ mới cháy hết. Anh (chị) hãy đốt hai sợi dây cáp đó trong vòng 45 phút.”

Và Lee đã tổng kết: “Các câu hỏi không cần thiết phải có câu trả lời đúng, nhưng chúng tôi sử dụng chúng để hiểu thí sinh nghĩ gì và suy nghĩ đó từ đâu mà có.” Chẳng hạn, một thí sinh đã bỏ qua tất cả câu hỏi, trừ câu thứ ba. Ở câu hỏi này, cậu ta kể cho người phỏng vấn nghe một câu chuyện về sự thất bại của người hướng dẫn khi không biết tận dụng đúng tài năng của cậu ta. Thí sinh này đã không hiểu được vấn đề.

Câu hỏi về việc “đốt cháy dây cáp” nhằm kiểm tra khả năng suy nghĩ vượt ra ngoài khuôn khổ của thí sinh. Câu hỏi này trở nên nổi tiếng đến nỗi các ứng viên đã đăng nó lên trang Web của trường Đại học Thanh Hoa. Các câu hỏi đều có nhiều cách giải quyết, nhưng điều mà các vị giám đốc của Microsoft thấy thích thú nhất là cách tiếp cận của ứng viên đối với câu hỏi, họ không quan tâm đến việc ứng viên đã được báo trước về câu hỏi hay không. Harry Shum thường hỏi: “Tại sao bạn lại chọn đề tài như vậy cho luận án tiến sĩ?” Nếu ứng viên trả lời theo gợi ý của người hướng dẫn, và nhiều người đã trả lời như vậy, thì người đó sẽ nhận được điểm số rất thấp của Shum.

Khi các ứng viên đã vượt qua được thiên la địa võng những câu hỏi này, Lee mới đưa ra một chương trình chính thức. Ông viết một bản thông báo cho Trung tâm Nghiên cứu: "Sau khi mỗi thành viên kiểm tra xong một ứng viên, người này sẽ phải gửi email cho người phỏng vấn tiếp theo hỏi về ý kiến và quyết định của họ (phải tuyển, nên tuyển, có thể tuyển, tạm tuyển hay không tuyển), thông tin về những lĩnh vực mà họ đã hoàn toàn nắm bắt cũng như đề xuất hướng quyết định mà người phỏng vấn tiếp theo cần phải tìm hiểu." Cuối cùng, bản tốc ký hoàn thành, trong đó các ứng viên được cho điểm theo mức độ từ 1 đến 5, 5 tương ứng với mức "phải tuyển" và thấp dần đến "không tuyển".

Trong số 100 người được phỏng vấn từ năm 1999, Trung tâm đã tuyển thêm được 20 người; hầu hết đều đồng ý bắt đầu làm việc sau khi tốt nghiệp vào tháng 6. Thật sự, một số ứng viên xuất sắc nhất đã được chọn ngay từ vòng phỏng vấn đầu tiên.

Qian Zhang, cô gái đến từ trường Đại học Vũ Hán đã ngần ngại không dám bước vào phòng khách sạn của George Chen. Cô đã làm bài kiểm tra viết rất tốt, vì vậy cô được vào vòng phỏng vấn tiếp theo qua điện thoại. Zhang rất hồi hộp, Cô kể: "Đây là lần đầu tiên tôi trải qua một cuộc phỏng vấn kiểu này, tôi đã phải tự nhốt mình trong phòng và luyện tập thật sự nghiêm túc để chuẩn bị cho cuộc phỏng vấn." Tuy nhiên, cuộc phỏng vấn bình thường hơn nhiều so với những gì cô tưởng. Ngay sau đó, cô sinh viên trường Vũ Hán nhanh chóng được gọi tới Bắc Kinh tham gia cuộc phỏng vấn kéo dài sáu giờ liền với các vị lãnh đạo Trung tâm. Zhang nói: "Tôi chỉ thấy kiệt sức." Tuy nhiên, cô vẫn vô cùng thích thú với viễn cảnh được làm việc cho Trung tâm. "Tôi có cảm giác họ là những con người tuyệt vời và tôi có thể học được rất nhiều từ họ."

Câu châm ngôn của Lee – và đó cũng là bài học mà Rick Rashid đã dành cho ông – là không được phép hạ thấp tiêu chuẩn của Trung tâm bằng việc đưa ra một lựa chọn thiếu rõ ràng. Vì vậy, một quyết định cá nhân của ban phỏng vấn bao giờ cũng phải được thông qua những người khác. Nhưng cô nữ sinh đến từ trường Vũ Hán, cô gái đầu tiên được phỏng vấn, đã chứng minh rằng mình là một ngoại lệ. "Hai người cho cô điểm 5, hai người còn lại cho cô điểm 1", Ya-Qin Zhang nhớ lại: "Tôi và Kai-Fu Lee là hai người cho cô ấy điểm 5."

Đối với Lee, chỉ cần thế là đủ. Chính ông đã gửi thông báo tuyển dụng cho Qian. Lúc đó, Qian Zhang cũng nhận được lời mời từ Bell Labs và IBM, cả hai đều có phòng nghiên cứu ở Bắc Kinh. Vì

Microsoft mang tính chất của một trung tâm nghiên cứu hơn, cô đã tham gia vào nhóm Internet và truyền thông đa phương tiện của Zhang. Sau đó, cô trở thành quản lý của một dự án quan trọng về mạng không dây dành cho điện thoại di động. Ya-Qin Zhang khẳng định: "Cô ấy là một nhân viên tuyệt vời."

Ngôi sao tiếp theo là Jian Wang mẫu người chăm chỉ và thân thiện. Wang sinh ra và học tập tại thành phố vườn Hàng Châu, cách khoảng 160km về phía tây nam Thượng Hải. Ông làm luận án tiến sĩ về tâm lý kỹ thuật – một lĩnh vực đặc biệt, nhờ đó, ông đã được đề cử làm bộ trưởng Bộ Giáo dục. "Là người đầu tiên và cũng có thể là người cuối cùng có bằng tiến sĩ kỹ thuật trong lĩnh vực tâm lý học" – Wang tự miêu tả về mình. Tuy nhiên, ông đã dựa vào nền tảng đó để trở thành một chuyên gia giao diện máy tính, đặc biệt là về thực tế ảo và đồ họa 3-D. Khi Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh được thành lập, Wang đang là giảng viên Đại học Hàng Châu, một trong bốn trường đại học hợp nhất thành trường Đại học Chiết Giang trường đại học lớn nhất Trung Quốc năm 1998. Wang là giáo sư trẻ nhất từng làm trưởng khoa tâm lý ở đó.

Wang đã phải cân nhắc về một bước ngoặt quan trọng trong nghề nghiệp. Ông cảm thấy chán những hoạt động chính trị học đường và muốn có một sự thay đổi trong con đường nghiên cứu. Ông quyết tâm rằng giao diện hình ảnh không gian thực mà ông đã theo đuổi cách đây 10 năm sẽ được thực hiện. Kai-Fu Lee gửi email cho Wang trước lễ khai trương Trung tâm nhưng ông đã từ chối. "Tôi không biết Kai Fu. Thậm chí tôi không biết gì về Microsoft Trung Quốc." Lee gọi điện tiếp tục mời Wang đến dự buổi lễ khai trương, nhưng ông vẫn do dự. Vì vậy, khi đọc một bài báo tường thuật lại buổi lễ, ông thấy thích thú hơn. Sau đó, Lee lại gửi một email khác cho Wang – lần này trong thư có nói, nếu ông không có ý định tham gia Microsoft thì có thể làm cộng tác viên. Wang nói: "Vì vậy tôi trả lời rằng, tôi rất hân hạnh được gặp ông."

Wang đến Trung tâm Sigma cuối năm 1998, trước khi Harry Shum và Ya-Qin Zhang đến trung tâm này. Lee và Wang đã có cuộc trò chuyện dài khoảng một giờ. Ngày hôm sau, Wang hứa là ông sẽ làm ở Trung tâm một vài tháng trong thời gian suy nghĩ. Ông nói: "Tôi là nhân viên nghiên cứu đầu tiên của tổ chức này, vì thế tôi rất tự hào về điều đó." Wang chuyển đến vào tháng 3 và sau một chuyến đi sáu tháng, ông không bao giờ trở lại trường đại học nữa.

Còn có ba người nữa được tuyển dụng – hai trong số họ sống ở Mỹ

 đã xây dựng nên vị thế của trung tâm nghiên cứu mới. Nhân vật thứ nhất là Changning Huang, giảng viên trường Đại học Thanh Hoa, chuyên gia xử lý ngôn ngữ hàng đầu Trung Quốc. Ông đã 63 tuổi và là một nhân vật đáng kính. Lee nhớ đã hỏi ông: "Thưa Giáo sư Huang, tôi phải gọi giáo sư là gì?"

"À, nếu anh gọi tôi là Giáo sư Huang thì nghe có vẻ trịnh trọng quá, như vậy cũng không giống với Microsoft" ông trả lời. Phương án gọi ông bằng tên Trung Quốc bị loại bỏ vì việc gọi một người cao tuổi bằng tên trực tiếp bị xem là thiếu tôn trọng. Huang nói rằng khi ông theo Đạo Thiên chúa, ông có tên thánh là Tom. "Gọi tôi là Tom đi!" – ông nói.

Một người khác là HongJiang Zhang. Ông là nhân vật đáng chú ý trong lĩnh vực xử lý thông tin. Ông trở về quê hương sau thời gian dài học tập và làm việc tại Đan Mạch, Singapore và Mỹ. Trước khi về nước, ông đã làm việc nhiều năm cho Trung tâm Nghiên cứu Hewlett-Packard ở Palo Alto. Bên cạnh thành tích nghiên cứu nổi bật, ông còn rất xuất sắc trong việc áp dụng tiến bộ trong trung tâm nghiên cứu vào sản phẩm. Ya Qin đã cố mời ông đến Sarnoff làm trưởng khoa "nhưng ông ấy đắt giá quá". Tuy nhiên, Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh lại là chuyện khác. Mẹ của HongJiang vẫn ở Trung Quốc, bà bị bệnh tim và ông muốn được sống gần mẹ. Chính vì vậy, ông đã bay về Trung Quốc để dự buổi phỏng vấn vào mùa xuân năm ấy. HongJiang không muốn thông báo là sẽ rời HP để đến một cuộc phỏng vấn xin việc, nhưng ông lại bất ngờ chạm mặt một đồng nghiệp trên chuyến bay. Và khi ông xuống máy bay, một tài xế cầm biển hiệu: "Microsoft: HongJiang Zhang". Và ông bắt đầu làm việc ở Microsoft vào tháng 4.

Nhân vật tiếp theo là Jin Li chuyên gia nén hình ảnh và truyền thông đa phương tiện; ông đã nhận bằng cử nhân, thạc sĩ và tiến sĩ ở trường Đại học Thanh Hoa, tất cả đều là bằng xuất sắc. Mải mê với việc nghiên cứu sau tiến sĩ về toán học và truyền thông tích hợp tại trường Đại học Nam California, Li là thành viên đầu tiên Ya-Qin Zhang tuyển. Tháng 2, Zhang bay đến Mỹ để dự hội nghị về xử lý thông tin ở San Jose biết là Li cũng có mặt tại hội nghị này. Tại đây, Zhang đã chú ý đến con người đầy triển vọng này và ông mời Li làm việc mà không phải trải qua phỏng vấn tuyển dụng.

Li từng nổi tiếng khắp Trung Quốc. Từ đầu năm 1984, khi còn là học sinh, ông đã là một thiên tài máy tính. Tổng Bí thư Đặng Tiểu Bình đã đến thăm triển lãm khoa học Thượng Hải, nơi có một gian triển lãm của câu lạc bộ máy tính ở trường mà Li học. Vị

Tổng bí thư đã xoa đầu Li và khẳng định tuổi trẻ tài năng chính là tương lai của Trung Quốc, rằng nên dạy cho trẻ em biết nhiều hơn về máy tính. Hình ảnh này được một nhiếp ảnh gia ghi lại và làm thành tấm áp phích được mang đi khắp Trung Quốc trong một chiến dịch lớn nhằm vận động giáo dục khoa học công nghệ. Hàng chục triệu người Trung Quốc biết đến tấm áp phích đó và Li.

Những tiến triển bước đầu trong việc tuyển dụng, cùng nỗ lực củng cố mối quan hệ với các trường đại học Trung Quốc đã tạo đà tốt đẹp cho các chương trình nghị sự của Trung tâm vào năm tới. Lee nhớ lại: "Thành thật mà nói, trong hai quý đầu, chúng tôi không làm bất kỳ nghiên cứu nào, điều quan trọng nhất lúc đó chúng tôi cần phải làm là tạo dựng lòng tin", nghĩa là xây dựng một đội ngũ nhân viên có tầm cỡ quốc tế. Cho đến cuối mùa xuân năm 1999, Lee mới bắt đầu đưa ra định hướng nghiên cứu của Trung tâm. Ông nói với nhóm nhân viên tuy nhỏ nhưng rất kiên cường: "Những gì chúng ta nghiên cứu hôm phải là lĩnh vực trở thành xu hướng chính trong 5 năm tới." Sau đó, ông giải thích: "Tôi cố nghĩ về mỗi ngày không phải là những gì tôi có thể làm hôm nay mà là những gì có tác động trong 5 năm tới. Chắc chắn chúng tôi có thể thuê được những người có tư tưởng lớn và giúp họ đưa ra những suy nghĩ lớn lao, nhưng như vậy thì không đạt được mục tiêu dài hạn." Lee đã cam kết với Rick Rashid là ông sẽ ở lại Bắc Kinh ít nhất trong 5 năm – để thấy được thành quả của những công việc hiện tại trong sản phẩm của Microsoft.

Đây là thời đại hoàng kim của Internet. Quay trở lại nước Mỹ, các trang Web ".Com" bắt đầu tràn ngập khắp nơi, những dự đoán về một nền kinh tế mới, nền thương mại điện tử và sự thâm nhập của công nghệ máy tính nơi mà mọi thứ và mọi người có thể kết nối với nhau mọi lúc. Một số sản phẩm đầu tiên được tung ra thị trường và được đánh giá cao không thể tin nổi, có thể ít nhất là tương đương với những "ông lớn" như IBM, General Electric hoặc Microsoft. Họ có thể trở nên cực kỳ giàu có.

Hầu hết những người thuộc lĩnh vực công nghệ thông tin đều mua cổ phần quảng cáo ở một mức độ nào đấy. Điều này cũng đúng với Lee. Tuy vậy, khi suy nghĩ về tương lai của máy tính, quan điểm mà ông đưa ra rất bình tĩnh và dự đoán được những điều xảy ra trong 5 năm tới. Cứ vài tháng, Lee lại đưa ra những thông báo hoặc tổng quan trình bày với nhân viên về suy nghĩ của mình, bằng cả tiếng Anh và tiếng Trung. Một văn bản được đưa ra vào mùa xuân năm 1999 có tựa đề là "Định hướng trong nghiên cứu của Trung tâm."

Lee đã nắm bắt rất tốt về sự tăng trưởng của Internet. Ông viết: "Trong 5 năm tới, Internet sẽ lan đi khắp nơi. Sẽ có vô số người sử dụng, một số lượng lớn những trang Web, tốc độ truy cập cao và nhiều những ứng dụng thông minh... Văn bản, hình ảnh, giọng nói, video và những dạng thức truyền thông tin mà hiện nay chưa có, trong tương lai hoàn toàn có thể truy cập trên các trang Web. Những dạng thông tin mới có thể bao gồm cả các bài giảng, chương trình, cuộc họp, địa điểm (GPS – Hệ thống định vị toàn cầu) của mỗi cá nhân trong mạng và một hồ sơ hoạt động của mỗi cá nhân hay công ty. Lần đầu tiên trong lịch sử, toàn bộ bức chân dung cuộc sống hiện tại có thể sẵn sàng truy cập trên các trang Web."

Lee cũng bàn đến các vấn đề về máy tính cá nhân trong tương lai. Ông đã dự đoán chính xác về kết nối Internet với tốc độ 1GB/giây và các đường link không dây là 10MB. Ông còn dự đoán máy tính cá nhân sẽ đạt tới 1GB cho RAM bộ nhớ truy cập ngẫu nhiên) và 50GB cho ổ cứng. Lee cũng đoán là sẽ có sự bùng nổ những sản phẩm "ứng dụng thông minh" như điện thoại di động thông minh và PDAs, mặc dù vậy, ông hơi lạc quan quá khi thêm vào danh sách đó cả sách điện tử. Ông quả quyết rằng xu hướng này sẽ dẫn đến hàng loạt thiết bị hệ thống mạng có dây, không dây với tốc độ và độ ổn định khác nhau và những thứ này đều phải kết nối với nhau và được hỗ trợ bởi một bảng dữ liệu trình ứng dụng.

Có thể tính toán sai lầm lớn nhất của Lee là tivi, khi lúc đó ông suýt nữa đã đầu tư vào những trò chơi tương tác vô nghĩa. "Trong tương lai, một chiếc tivi có thể giới thiệu những chương trình mà người sử dụng muốn xem. Mọi người cũng muốn có một chiếc tivi giống một chiếc máy vi tính ở chỗ người ta có thể tương tác với máy vi tính chứ không thụ động như xem tivi. Chẳng hạn, một người xem tivi có thể ngồi xem một đoạn phim tóm tắt hoặc điểm tin thị trường với những sản phẩm bắt mắt." Lee cũng rất lạc quan về sự tiến triển trong lĩnh vực của mình – giọng nói, thứ mà ông chắc chắn đem lại tiện ích cho giao diện màn hình máy tính cá nhân. Ông viết: "Ổ cứng và dung lượng chứa dữ liệu của những chiếc máy vi tính trong tương lai được mở rộng sẽ đáp ứng được yêu cầu của hệ thống menu hiện tại và những danh mục cũ... Người dùng đòi hỏi một giao diện sử dụng thông minh hơn và tự nhiên hơn... Trong tất cả những hình thức giao tiếp của loài người, giao tiếp giọng nói đòi hỏi ít đào tạo đặc biệt nhất và là hình thức trực tiếp nhất."

Ông đã dự đoán đúng nhiều nhất là về tầm quan trọng của công nghệ tìm kiếm. "Thông tin trên mạng rất nhiều và lộn xộn, vì vậy

việc tìm kiếm là rất khó khăn. Một vấn đề khác là hầu hết các thông tin trên các trang Web ngày nay là văn bản bằng tiếng Anh, nhưng trong 5 năm tới sẽ có những tài liệu bằng nhiều thứ tiếng khác và nhiều loại phương tiện đa truyền thông. Cũng có thêm rất nhiều người dùng và ổ cứng cũng có dung lượng lớn hơn. Những nhân tố này góp phần vào sự gia tăng của thông tin trên mạng lên đến 100 lần. Nếu mọi thứ tiếp tục theo chiều hướng này, thì từ giờ đến 5 năm sau, một lần tìm kiếm sẽ đưa ra nhiều kết quả và còn lộn xộn hơn bây giờ rất nhiều."

Nói chung, văn bản này đã đưa ra được những dự đoán ấn tượng. Nhưng quan trọng hơn bất cứ một dự đoán cụ thể nào chính là sự tập trung của Lee vào giao diện giọng nói, xử lý ngôn ngữ tự nhiên và truyền thông đa phương tiện, bao gồm cả việc tìm kiếm. Ông đã cảm nhận đúng rằng ba lĩnh vực này sẽ tạo nên nền tảng cho rất nhiều kế hoạch của Microsoft cho sự tăng trưởng trong những năm tới. Ông cũng tập trung nguồn lực cho các lĩnh vực này.

Lee dự định sẽ hướng dẫn nghiên cứu các sản phẩm về giọng nói, lĩnh vực sở trường của ông. Ông viết: "Mục tiêu của chúng ta là phát triển công nghệ mới có thể giúp mọi người 'nói chuyện' với máy móc tự nhiên hơn và theo nhiều cách hơn, vì vậy sử dụng máy tính cũng sẽ tương tự như chuyện trò với con người. Chúng ta cũng sẽ nghiên cứu về công nghệ giọng nói với những trọng âm riêng biệt để củng cố kỹ thuật về giọng nói, theo những phương pháp phù hợp hơn với người Trung Quốc."

Cũng liên quan đến vấn đề này là việc xử lý ngôn ngữ tự nhiên mà chủ yếu tập trung vào việc nhập dữ liệu và hiểu được văn bản. Mục tiêu của việc làm này là kết hợp ngôn ngữ học, lý thuyết thông tin, lý thuyết xác suất, phương pháp thống kê "giúp người Trung Quốc có thể sử dụng máy tính bằng tiếng Trung với những tiện ích mà người Mỹ có được khi dùng các máy tính cài tiếng Anh". Lee đã giao cho Huang làm công việc này.

Hệ thống truyền thông đa phương tiện thế hệ tiếp theo chưa được quan tâm cho đến khi Ya-Qin Zhang, HongJiang Zhang và Harry Shum xuất hiện, nay đã trở thành lĩnh vực nghiên cứu nhiều nhất của Trung tâm. Lee đã phân chia việc nghiên cứu lĩnh vực này cho cả ba người.

Phương tiện truyền thông Internet đã trở thành phạm vi quản lý của Ya-Qin Zhang. Thách thức đặt ra là ông phải tìm ra những phương pháp mới để tích hợp và đưa những chương trình truyền thông đa phương tiện như video, nhạc, tiếng nói, hình ảnh – qua

Internet bằng cả mạng dây và mạng không dây. Về những vấn đề khác, Lee dự đoán rằng trong lĩnh vực này sẽ xuất hiện hội nghị qua video, tivi không dây và mua sắm điện tử tương tác 3-D.

Còn một vấn đề lớn không kém về dữ liệu không kết cấu được giao cho HongJiang Zhang là sắp xếp và trình bày một loạt những thông tin lộn xộn trên mạng sao cho việc tìm kiếm dễ dàng và hữu hiệu hơn. Trong khi đó, Harry Shum dùng chuyên môn về đồ họa và hình ảnh máy tính để tạo ra những thuật toán mới cho việc tổng hợp tự động nhanh chóng những môi trường đồ hoạ, ký tự và hình ảnh động. Những điều này được mong đợi có thể tạo nên một cuộc cách mạng trong thế giới game và rất nhiều lĩnh vực khác. Lee dự đoán: "Mười năm nữa, những thành quả này có thể biến đổi hoàn toàn nền thương mại điện tử (nơi mà khách hàng có thể vào cửa hàng ảo để thử quần áo) và các hình thức giao tiếp giữa các cá nhân với nhau (nơi mà người sử dụng có thể tham gia các cuộc họp và gặp gỡ bạn bè bằng con người ảo trong một môi trường ảo). Toàn bộ giao diện vi tính thậm chí có thể trở thành hình ảnh không gian ba chiều."

Những công việc mới này được thực hiện rất cấp bách. Cho dù Microsoft có tầm nhìn lâu dài nhưng Lee vẫn thấy Trung tâm cần phải đẩy nhanh hoạt động hơn nữa để chứng tỏ khoản đầu tư 80 triệu USD của công ty vào Trung Quốc là xứng đáng. Mùa xuân năm đó, ông đã nói với các cộng sự của mình là sẽ đem trưng bày những sản phẩm mẫu mới để giới thiệu về công tác nghiên cứu của Trung tâm. Ông thừa nhận: "Những sản phẩm này được tạo ra với hàm lượng công nghệ thấp. Về cơ bản chúng tôi dự định trong sáu tháng tiếp theo, một nửa Trung tâm sẽ tập trung vào hai dự án 'instant gratification.' Điều này sẽ thu hút được sự chú ý của công chúng ở Trung Quốc – và hy vọng sẽ tạo ra được sự hưởng ứng ở Redmond. Mặc dù vậy, ông không chỉ nghĩ đến những đồng nghiệp khác hay là hai sếp Dan Ling và Rick Rashid, ông còn nghĩ đến cả Bill Gates nữa.

Thông qua khảo sát các trụ sở của Microsoft, Kai-Fu Lee rất hồi hộp. Trong cuộc họp toàn công ty, Bill Gates đã khen ngợi trung tâm nghiên cứu Trung Quốc trước 30 nghìn nhân viên Microsoft: "Chúng ta vừa khai trương trung tâm nghiên cứu ở Bắc Kinh, và họ đang có bước khởi đầu ấn tượng." Giờ đây, vào giữa tháng 10 năm 1999, tức là chưa đầy một năm kể từ khi khánh thành Trung tâm, Lee và những thành viên nòng cốt của Trung tâm đã được mời đến Redmond để giới thiệu sản phẩm mới với Chủ tịch Tập đoàn Microsoft và đưa ra những bằng chứng xác đáng cho lời phát biểu của mình. Được trình bày trước Bill Gates là một vinh dự, Lee

rất thích thú nhưng cũng cảm thấy bị áp lực.

Những buổi họp này là truyền thống nghiên cứu thử nghiệm-và-thực tế. Bill Gates là người đam mê công nghệ mới, mỗi năm có một vài lần ông muốn kiểm tra và xem xét những dự án có triển vọng nhất từ các trung tâm nghiên cứu khác nhau. Một đội ngũ nghiên cứu viên được lựa chọn, cùng với Nathan Myhrvold, Rick Rashid và Dan Ling sẽ trình bày tóm lược cho Gates về các nghiên cứu và cho chạy thử một số sản phẩm mẫu. Gates sẽ quan sát rất chăm chú và đưa ra các câu hỏi – đôi khi là rất nhiều câu hỏi. Mọi người thường gọi đó là "Đánh giá của Bill G."

Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh đã dồn hết tốc lực cho các sản phẩm mẫu trong vài tháng. Họ đã đưa ra một danh sách nêu bật những dự án khả thi rồi thu hẹp lại dần. Lee nói: "Chúng tôi giữ lại khoảng ba hoặc bốn dự án, một số sẽ được trình bày trong buổi đánh giá của Bill Gates."

Đứng đầu danh sách là chương trình mẫu giới thiệu giao diện mới cho việc nhập Hán tự vào máy tính. Người ta phải đánh máy những điều họ muốn nói bằng phiên âm Pinyin. Phần mềm sẽ đoán một từ hợp lý nhất – từ "danh sách từ vựng" đã được giới hạn về Hán tự. Ví dụ, khi đánh chữ "Kai-Fu Lee" sẽ được chuyển sang ba Hán tự: "Kai", "Fu" và "Lee". Vấn đề là khả năng bị lỗi rất nhiều. Chữ "Lee" khi đứng một mình có thể được viết bằng bốn hoặc năm ký tự khác nhau. Khung dự án này do X. D. Huang thực hiện từ trước khi Lee gia nhập vào công ty. Đội ngũ nghiên cứu của Lee đã kế tục ý tưởng này, sử dụng "mẫu ngôn ngữ tượng thanh" của tiếng Anh – cách thể hiện toán học của trật tự từ nói chung, ngữ pháp... – và áp dụng rộng hơn vào tiếng Trung. Những hiểu biết của Lee về nhận biết giọng nói rất hữu ích. Ông nói: "Rõ ràng chúng tôi cần có một bước nhảy lớn trong việc chuyển đổi chính xác". Đó là vì các mô hình ngôn ngữ hoạt động bằng cách phân tích ngữ cảnh nói rồi sử dụng thuật toán thống kê để dự đoán những từ tiếp theo.

Để đảm bảo độ chính xác cao nhất có thể, họ cần phải cho hệ thống làm quen với vô số các thể văn bản tiếng Trung: hệ thống có thể nhận ra càng nhiều từ gần gũi với đời thực thì khả năng dự đoán từ tiếp nối sẽ càng cao. Vì vậy, họ chia các nhân viên đi mua dữ liệu báo chí tiếng Trung, hầu hết là từ People's Daily (Nhân dân Nhật báo). "Khi bán cho chúng tôi những đĩa mềm với giá hàng nghìn đô-la Mỹ, họ rất vui vẻ" Lee cười to. Trong khi đó, Lee đã thu nhận một số sinh viên thực tập xuất sắc và giao cho họ viết mã cho các mô hình ngôn ngữ thống kê. Đây là một công việc

tương đối đơn giản vì khung toán học đã tồn tại trong các loại ngôn ngữ khác; họ chỉ cần ghép thẳng quy tắc ngữ pháp tiếng Trung vào. Sau đó, họ kiểm tra và thử các mô hình này trên bản copy của các tờ báo, để hệ thống phân loại về cường độ xuất hiện của các câu tiếng Trung cho đến khi nó có thể dự đoán được những từ hoặc ký tự nào sẽ xuất hiện tiếp theo. Lee gọi đó là "nghiên cứu tức thời". Đó không thật sự là nghiên cứu – vì không có nghiên cứu khoa học, theo ông, chỉ có lao động chăm chỉ. Tuy nhiên, theo ông chỉ trong ba tháng "chúng tôi đã có một hệ thống làm việc tốt hơn bất kỳ một ứng dụng nào bạn có thể tìm thấy trên thị trường. Vì vậy, chúng tôi chuẩn bị hệ thống này là thứ đầu tiên để trình bày với Bill".

Hệ thống chỉ có thể xử lý văn bản viết. Lee quyết định, với một mẫu văn bản trên tay, ông cũng có thể trình bày về cả chương trình nhận biết giọng nói, vì nó cũng hoạt động trên cùng một nguyên tắc. Ông nhận được sự giúp đỡ của X. D. Huang, người đứng đầu Microsoft trong nghiên cứu về nhận biết giọng nói và xử lý ngôn ngữ. Thực tế ông đã dựng nên một phần công nghệ của Microsoft dựa trên luận án tiến sĩ của Lee. Hệ thống này chỉ có thể nhận biết giọng nói tiếng Anh, khi Microsoft phải cạnh tranh với phần mềm đọc chính tả ViaVoice của IBM và những sản phẩm khác trên thị trường – nhưng Lee vẫn nhớ mã của nó. "Hãy đưa cho chúng tôi chương trình nhận biết, chúng tôi sẽ khiến nó nhận biết được giọng nói bằng tiếng Trung" □ ông nói với Huang như vậy. Hệ thống mà các nhà nghiên cứu ở Bắc Kinh cùng xây dựng vẫn chưa được tốt về khả năng phân tích âm điệu tiếng Trung, nên họ bỏ qua phần này (giáo viên dạy tiếng Trung phổ thông cũng thường bảo người mới học không cần quan tâm nhiều đến âm điệu). Nhưng Lee và các đồng nghiệp đã dành ba tháng trời vất vả cải thiện thành công hệ thống trung tâm để có thể xử lý được tiếng phổ thông cơ bản. Chương trình mẫu này cũng khiến Gates rất chú ý.

Đối với sản phẩm mẫu thứ ba, họ ghi hình một vài nhân viên và tạo nên một hệ thống tương tác đơn giản mà khi bạn nhấn chuột vào ảnh tĩnh của một người, người đó sẽ di chuyển và nói. Trong một cảnh quay, nhà nghiên cứu Jin Li đã bay lên không trên một tấm thảm thần sau khi người ta nhấn chuột vào ảnh của ông.

Lee nói: "Bạn nên xem sản phẩm mẫu này, vì nó rất đơn giản. Nó thật tuyệt với những ai không hiểu nhiều về công nghệ. Nhưng xét về mặt công nghệ thì bất cứ ai đang làm việc cho (tiêu chuẩn mã hóa hình ảnh thế hệ tiếp theo) MPEG4 đều có thể hỏi tại sao ông lại giới thiệu cái đó? Chúng tôi không giới thiệu nó với Bill.

Chúng tôi không dám làm điều đó." Thực tế, họ để dành công bố trên báo chí Trung Quốc. Lee cười: "Họ cho rằng sản phẩm này rất tuyệt."

Trong những tuần hướng đến buổi đánh giá, các nhân viên thậm chí còn làm việc với tốc độ cao hơn, dốc toàn lực để khắc phục những lỗi cuối cùng của sản phẩm mẫu. Nhưng hai ngày trước khi bay đến Seattle, chương trình mẫu chuyển đổi văn bản – sản phẩm trưng bày chính – vẫn chưa hoạt động ổn định. Jian Wang chuyên gia về giao diện có bằng tiến sĩ tâm lý học là người quản lý dự án này. Nhóm nghiên cứu nhỏ của ông làm việc cật lực để đưa sản phẩm vào hoạt động. Nhóm này vẫn tiếp tục làm việc ngay cả khi Jian Wang cùng Lee và một số người khác đã đăng ký lên máy bay ở Bắc Kinh. Ngay trước khi họ chuẩn bị lên máy bay, một sinh viên chạy đến và đưa cho họ đĩa CD có phần mềm đã được sửa hết những lỗi sai.

Nhóm người này cùng tham gia chuyến bay qua Thái Bình Dương. Ngoài Lee và Wang còn có năm nghiên cứu viên của Trung tâm là Ya-Qin Zhang trợ lý giám đốc, Harry Shum, HongJiang Zhang, Xiaoning Ling và Frank Yang một chuyên gia hỗ trợ máy tính. Đến Redmond, họ ở tại một căn hộ ba phòng ngủ mà Lee đã thuê, cách khu nhà Microsoft không xa.

Nhóm nghiên cứu từ Bắc Kinh có một giờ thuyết trình. Lee đã phải mất gần như cả kỳ nghỉ Quốc khánh kéo dài khoảng một tuần để soạn thảo báo cáo. Ông gọi điện tham khảo ý kiến của Ling, Rashid và những người kỳ cựu khác từng trình bày trước Bill Gates. Ông đã đưa ra cả một danh sách những việc cần làm:

• Khi nói về một dự án, phải giải thích những thách thức đối với dự án và tầm quan trọng của nó đối với Microsoft.

• Mô tả chi tiết về những tiến bộ trong công tác của đội (Không giống với phần lớn tổng giám đốc điều hành của các công ty khác, Bill hiểu gần như tất cả các chi tiết kỹ thuật. Tất nhiên, không thể đi sâu vào tiểu tiết vì thời gian của Bill là vô cùng quý giá).

• Cần phải chuẩn bị trả lời những câu hỏi hóc búa của Bill, càng nhiều càng tốt.

• Bill hiểu biết rất rộng nên không thể tránh né bằng những luận điệu không rõ ràng.

Được trang bị rất nhiều tài liệu quan trọng – bao gồm thông tin tóm tắt, các bài báo, bài nhận xét, danh sách những bài nghiên

cứu đã xuất bản, Lee chia bài trình bày của mình thành hai phần: phần đầu cung cấp một cái nhìn tổng quan về MSR Trung Quốc và sự phát triển của Trung tâm, phần sau giới thiệu sản phẩm mẫu.

Ngày 17 tháng 10, đêm trước buổi đánh giá, các thành viên vẫn luyện tập thuyết trình trong phòng. Sáng hôm sau, mọi người tập trung ở phòng hội nghị lớn gần văn phòng của Gates. Ngoài Gates, họ sẽ phải thuyết trình trước Myhrvold, Rashid, Ling và một nhóm quan chức Microsoft, trong đó có Craig Mundie – Phó chủ tịch phụ trách về tất cả các vấn đề điện tử của người tiêu dùng. Các nhân vật chủ chốt đều có mặt tại bàn chính, những người khác ngồi tại dãy ghế đặt dọc theo tường.

Những người đến từ Bắc Kinh có cảm giác vô cùng hồi hộp. Lee nói: "Đây là lần đầu tiên có người giới thiệu với Bill một sản phẩm nghiên cứu được hoàn thành chỉ trong sáu tháng! Bình thường thì phải mất ba đến năm năm. Họ đều vô cùng lo lắng. Họ không thể tin được điều này. Bước vào ngành khoa học máy tính khi còn là sinh viên, họ nghĩ rằng có thể trở thành lập trình viên của một công ty quốc doanh nào đó, và bây giờ thì họ đang ở trong cùng một căn phòng với Bill Gates."

Gates trông rất lịch thiệp. Ông vui vẻ chào đón mọi người. Lee bắt đầu phần giới thiệu tổng quan về Trung tâm, nêu chi tiết về buổi lễ khai trương và những nhà nghiên cứu hàng đầu mà ông đã mời về làm việc – bao gồm cả những người đang ở trong phòng. Ông cũng đưa ra chiến lược "6 P" cho Trung tâm: people (con người), programs (chương trình), publications (công chúng), patents (bằng sáng chế), prototypes (nguyên mẫu) và product impact (tầm ảnh hưởng của sản phẩm). Ông báo cáo Trung tâm đã có 28 bài viết trên các tạp chí chuyên ngành quốc tế, 11 bài phát biểu tại các hội nghị quốc tế và trong nước, hiện đang chuẩn bị đăng ký 49 bằng sáng chế.

Gates cảm thấy rất ấn tượng vì Lee đã nhấn mạnh vào yếu tố con người. Vị chủ tịch Tập đoàn Microsoft đã cười rất tươi khi nghe kể về Jin Li và câu chuyện "Bí thư Đặng Tiểu Bình đã xoa đầu tôi", vì Lee còn "khoe" cả tấm áp thích nổi tiếng đó nữa. Đến lượt mình, Gates lại khiến các vị khách vô cùng ấn tượng vì vốn hiểu biết về Trung Quốc và những thủ tục hukous – giấy phép nhập cư cho dân từ những thành phố khác muốn chuyển đến Bắc Kinh. Lee kể: "Bill Gates đã hỏi: 'Khi tuyển những người này, họ có gặp phải vấn đề gì về việc nhập cư không?' Ông ấy biết rằng mọi người phải được phê chuẩn khi chuyển từ thành phố này sang thành phố khác nhằm tránh nhập cư tràn lan vào Bắc Kinh. Tôi đã nói với

ông ấy về những thay đổi lớn lao ở đất nước Trung Quốc trong suốt những năm qua. Chỉ mới một thập kỷ trước, muốn thay đổi việc làm là gần như không thể. Nhưng hiện nay, sau khi cải cách, nhu cầu nhận ra tiềm lực của mọi người được đặt lên hàng đầu."

Gates cũng hỏi Lee làm thế nào có thể cân bằng giữa công việc tuyển dụng những nhà khoa học máy tính hàng đầu – gồm cả những giáo sư như Jian Wang – và yêu cầu gìn giữ mối quan hệ tốt đẹp với các trường đại học trong nước. Trong câu trả lời, Lee nói chi tiết về chiến lược của ông: "Như đã trình bày, phần lớn những người được tuyển dụng đều rất trẻ và đầy triển vọng. Có thể ở lại Trung Quốc và thực hiện những nghiên cứu cơ bản là điều mà họ mong mỏi. Tôi đã giải thích là chúng tôi chưa bao giờ chủ động mời chào các giáo sư ở các trường đại học có tiếng bậc nhất hay từ các trung tâm nghiên cứu; tuy nhiên, nếu họ chủ động xin vào trung tâm thì chúng tôi sẽ nhận hồ sơ của họ và tuyển dụng nghiêm túc như đối với những ứng viên khác." Lee còn tranh thủ câu hỏi của Gates để nói những chương trình hợp tác nghiên cứu mà ông đã triển khai với các trường đại học Trung Quốc và một số dự án mà ông đã giúp gây quỹ cùng với Quỹ Khoa học Tự nhiên Quốc gia Trung Quốc.

Trong suốt phần giới thiệu, vị Chủ tịch Tập đoàn Microsoft ghi chép rất nhiều, đưa ra nhận xét với Rick Rashid và những người khác trong phòng, hoặc hỏi trực tiếp Lee. Lee đã tóm tắt lại như sau: "Ông ấy đã hỏi tôi rất cụ thể về tình hình chia sẻ thông tin và quan hệ hợp tác giữa MSR ở Bắc Kinh và ở Redmond, trong khi đặc biệt nhấn mạnh rằng trụ sở ở Mỹ cần phải tận dụng được tính ưu việt ở trung tâm nghiên cứu Bắc Kinh về nhân tài nghiên cứu truyền thông đa phương tiện, đồng thời tìm cách vượt qua khó khăn do khoảng cách địa lý. Ông còn bày tỏ hy vọng rằng thông qua nỗ lực của những nhân tài đó, Bắc Kinh có thể tạo nên bước đột phá trong lĩnh vực truyền thông cho toàn công ty."

Sau cùng là thời gian giới thiệu sản phẩm. Khi Lee và Wang chuẩn bị đưa ra công nghệ xử lý văn bản tiếng Trung theo từng bước một, Lee vô cùng ngạc nhiên khi thấy Gates đã hiểu được những nguyên tắc cơ bản của phương pháp nhập ký tự Pinyin và wuhua – và tại sao quá trình nhập chữ cái tiếng Anh và đợi các Hán tự tương ứng xuất hiện diễn ra khá chậm.

"Mỗi năm, ở Trung Quốc, hàng tỷ phút bị lãng phí do sự chậm chạp của hệ thống này" – Lee kết luận.

Lúc đó, Gates đã ngắt lời, nói đùa với tất cả mọi người: "Này, thậm

chí còn chậm hơn cả đợi Windows khởi động ấy chứ!"

Tất nhiên là Gates không thể đọc được Hán tự. Vì vậy, họ phải sắp xếp làm sao để sản phẩm mẫu đánh dấu đỏ tất cả những ký tự bị dịch sai. Chương trình mẫu này đọc những văn bản báo chí tiếng Trung, chuyển sang phiên âm Pinyin, rồi chuyển lại về ký tự tiếng Trung, sau đó so sánh xem có bao nhiêu lỗi so với bản gốc. Có ba sản phẩm hiện thời được so sánh với sáng tạo này của Trung tâm. Các hệ thống trên thị trường đưa ra kết quả với chi chít dấu đỏ, trong khi sản phẩm của Trung tâm hầu như không có lỗi. Gates đặc biệt thích thú giao diện sử dụng rõ ràng mà Jian Wang đã tạo ra để sửa chữa lỗi. Nó có một bánh xe nhỏ xuất hiện trên màn hình với những ký tự kế tiếp nhau được xếp xung quanh bánh xe đó. Người sử dụng chỉ cần xoay bánh xe để chọn ký tự đúng – tiến bộ hơn rất nhiều so với các phần mềm hệ thống yêu cầu người sử dụng phải tìm kiếm qua một danh sách dài những từ có khả năng.

Để tránh bị mắc lỗi ngay từ đầu, hệ thống dựa trên thuật toán tìm kiếm độc quyền theo mô hình kỹ thuật tập quen của máy. Khi người sử dụng đánh máy bằng phiên âm Pinyin, chương trình sẽ kiểm tra xem phiên âm đó có sai hay không và tự động sửa lỗi phiên âm có thể dẫn đến kết quả ký tự sai. Khi nói về vấn đề này, Gates ngay lập tức thấy được những ý nghĩa lớn hơn.

"Tại sao chúng ta không sử dụng công nghệ phiên âm Pinyin cho cơ sở dữ liệu tìm kiếm và tạo ra một mô hình sửa lỗi đánh máy tiếng Anh?" – ông hỏi Lee.

Lee thật sự bất ngờ. Theo như ông kể lại: "Thật ra, phương pháp này chính là thuật toán mới mà tôi định đưa ra trong phần sau của bài thuyết trình! Vì phần báo cáo này liên quan đến nhiều vấn đề kỹ thuật và sản phẩm, Bill và tôi đã mất khá nhiều thời gian để thảo luận về nó." Công nghệ chính sau này được giới thiệu trong bộ phần mềm văn phòng Microsoft Office 2003.

Sản phẩm nhận biết giọng nói cũng được giới thiệu suôn sẻ. Gates thậm chí còn muốn tận dụng cả bữa trưa để nghe được nhiều hơn. Lee nắm lấy cơ hội nói về phần mềm xử lý giọng nói như một sự thay đổi to lớn cho giao diện sử dụng của máy tính và các ứng dụng trong thế giới thông tin. Ông cảm thấy rất vui khi Gates hoàn toàn đồng ý. Gates nhấn mạnh sự thay đổi này cần phải có thời gian, ông cũng khẳng định Microsoft luôn sẵn sàng hỗ trợ việc nghiên cứu kéo dài hàng năm để tạo ra sự thay đổi này.

Khi buổi đánh giá của Bill G. kết thúc, Gates cảm thấy rất phấn

chấn. “Thật quá ấn tượng! Thật kinh ngạc! Các bạn vừa mới bắt đầu. Tuyệt!” Nhóm nghiên cứu Bắc Kinh bị vây quanh bởi tất cả mọi người, trong đó có Gates, và họ đã chụp hai tấm ảnh để lưu lại khoảnh khắc này. Khi Lee chuẩn bị rời khỏi căn phòng, Gates nói với ông rất chân thành: “Điều tuyệt vời nhất chắc chắn là anh đã quy tụ được rất nhiều nhà nghiên cứu xuất chúng và cùng làm việc với họ.” Lee cảm thấy vô cùng hãnh diện.

Sau đó, Lee đưa nhóm nghiên cứu cùng đi ăn tối tại một nhà hàng Trung Quốc. Khi trở về căn hộ, ông đã mang cả xì gà Cuba để ăn mừng – những điếu xì gà đã trở thành nghi lễ đặc biệt sau mỗi buổi đánh giá của Bill G.

Shum khẳng định: “Buổi đánh giá này là một trong những khoảnh khắc đáng nhớ nhất của Trung tâm. Mọi người nhận ra rằng những người đang làm việc ở Bắc Kinh thật sự có thể làm được một điều gì đó.”

Lee cũng đồng ý: “Đó chính là khoảnh khắc mà mọi người đều nghĩ ‘Được rồi, từ bây giờ, chúng ta làm việc nghiêm túc.”

4.

Trái tim Trung Quốc của Microsoft

Tháng 11 năm 1999 – Tháng 8 năm 2000

Sông núi chỉ còn hiện lên trong những giấc mơ,

Đã rất lâu rồi tôi không về thăm quê,

Nhưng dù có điều gì xảy ra, trái tim Trung Quốc của tôi vẫn không bao giờ thay đổi.

--TRÁI TIM TRUNG QUỐC CỦA TÔI, BÀI HÁT TRỮ TÌNH TRUYỀN THỐNG CỦA TRUNG QUỐC

Thành công từ buổi đánh giá của Bill G. đã thổi một luồng gi mới cho Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh. Trong ngày lễ kỷ niệm một năm thành lập, chỉ khoảng hai tuần sau chuyến đi đến Redmond, Trung tâm đã tăng lên đến 58 nghiên cứu viên. Không gian tràn ngập cảm giác phấn khởi và sự tự tin cũng tăng lên. Harry Shum nhớ lại: "Trong lễ sinh nhật đầu tiên của Trung tâm, chúng tôi đã bắt đầu nhận ra rằng chúng tôi thật sự có thể làm được những điều tuyệt vời."

Bữa tiệc sinh nhật đã được đặt trước. Lee thuê toàn bộ Câu lạc bộ Trung Quốc – một không gian rất đẹp với kiến trúc cổ Trung Hoa, nằm ở trung tâm thành phố Bắc Kinh, gần Quảng trường Thiên An Môn. Đây vốn là nhà hàng Tứ Xuyên – từng là địa điểm tiếp khách yêu thích của Đặng Tiểu Bình, nguyên Tổng Bí thư Đảng Cộng sản Trung Quốc.

Sheila Shang, giám đốc PR năng động của Trung tâm đã lên kế

hoạch cho sự kiện này. Shang nói: "Chúng tôi muốn làm mọi thứ thật sáng tạo. Chúng tôi muốn tạo ra một cái gì đó thật mới, một nơi mà mọi người chưa từng đến."

Buổi tiệc diễn ra vào ngày 5 tháng 11, đúng một năm sau buổi lễ khai trương. Không có hãng truyền thông nào được mời đến. Tuy nhiên, có rất nhiều người có chức vụ trong chính quyền và giới học viện đến tham dự, con số lên tới 200 người. Shang nói: "Đây thật sự là một sự kiện thiết lập mối quan hệ, để tỏ lòng biết ơn, để chúc mừng cho những thành tựu và để gửi lời cảm ơn của chúng tôi đến tất cả mọi người."

Sau bữa tối linh đình, chương trình văn nghệ bắt đầu. Ngoài nhạc kịch và những điệu múa Trung Quốc truyền thống, Shang còn mời Kun Jiang, một nhân vật truyền hình nổi tiếng trong nghệ thuật tấu hài. Jiang đã thiết lập một trong những Web cá nhân đầu tiên ở Trung Quốc và trở thành bạn của Trung tâm khi ông đến đây học hỏi thêm công nghệ thông tin. Tất cả thành viên của Trung tâm và hàng triệu người trên khắp đất nước này đều rất hâm mộ ông.

Phần trịnh trọng nhất trong bữa tiệc chính là bài thuyết trình của Kai-Fu Lee. Ông chuẩn bị nói trong một bữa tiệc chứ không phải là ở một hội nghị, nên ông không tuyên bố những "vấn đề to tát". Thay vào đó, ông giới thiệu các tấm ảnh của buổi lễ khai trương và các nhà nghiên cứu, các nhân vật cao cấp đáng chú ý trong suốt một năm qua. Đó là bài thuyết trình về Một năm trong Cuộc đời, mô tả quá trình tiến triển của Trung tâm từ một nơi không ai biết đến trở thành một trung tâm nghiên cứu tầm cỡ quốc tế – hay ít nhất là những thành công trong một năm.

Lee hào hứng kể về buổi đánh giá của Bill G., miêu tả sống động về chuyến đi, về giao diện nhận biết giọng nói mà họ đã trình bày trước vị chủ tịch tập đoàn. Ông còn kể rất nhiều về những nhân vật nổi tiếng của Trung tâm, đặc biệt là Harry Shum, HongJiang Zhang và Ya-Qin Zhang, những người đã trở về quê hương để giúp đỡ cả Microsoft và đất nước mình. Để nhấn mạnh vấn đề này, ông còn giới thiệu thêm một số nhân vật hoàn toàn mới. Một người là Baining Guo, chuyên gia đồ họa nổi tiếng mà Shum vừa mời về từ Intel.

Trong bài thuyết trình, mọi người yêu cầu Lee chia sẻ điều gì khiến ông thích nhất khi trở về Bắc Kinh. Ông trả lời: "Trong một năm qua, tôi đã có cơ hội được làm việc với những người xuất sắc nhất thế giới. Điều này làm tôi cảm thấy hạnh phúc nhất."

Đến cuối buổi tối, Shang đã tập hợp một nhóm thành viên của Trung tâm lên sân khấu hát bài Trái tim Trung Quốc của tôi, một bài hát truyền thống viết về lòng tự hào khi được là người Trung Quốc.

Sông núi chỉ còn hiện lên trong những giấc mơ,

Đã rất lâu rồi không về thăm quê,

Nhưng dù có điều gì xảy ra, trái tim Trung Quốc vẫn không bao giờ thay đổi.

Dòng sông Dương Tử, Vạn Lý Trường Thành, dãy Hoàng Sơn và sông Hoàng Hà,

Tất cả đều vô cùng ý nghĩa với tôi,

Cho dù lúc nào, dù ở nơi đâu

Trái tim tôi vẫn thuộc về Trung Quốc.

Dòng máu đang chảy trong tim tôi

Hòa cùng nhịp đập của Tổ quốc…

Mặc dù báo chí không được mời đến nhưng vẫn có một bài báo miêu tả chính xác sự kiện – và cả bài hát nữa – được đăng trên Science Times (Thời báo Khoa học) sau đó mấy ngày. Bài báo chỉ ra rằng Microsoft đã đi quá xa khi tự cho mình là người Trung Quốc. Dòng tiêu đề: "Microsoft hát vang bài Trái tim Trung Quốc của tôi không hề có nghĩa xấu trong tiếng Anh nhưng Shang giải thích, trong tiếng phổ thông, nó giống như một lời châm biếm. Các thành viên của Trung tâm, đặc biệt là Lee, đã bị các nhà phê bình châm chích. Nhưng phần còn lại của bài báo lại chúc mừng những thành tựu mà Trung tâm đạt được trong năm đầu tiên.

Lee vẫn biết là cạm bẫy ẩn nấp mọi nơi. Thật tồi tệ khi một buổi tiệc kỷ niệm ngày thành lập lại bị cho là có dụng ý khác. Tuy nhiên, một chút tranh luận không thể làm chậm tiến độ của đội quân Microsoft. Khi Lee trình bày lại buổi đánh giá của Bill Gates với những người có mặt trong buổi tiệc, ông đã đưa cả bức ảnh phóng to cảnh Bill Gates chỉ ngón tay cái lên trời – tượng trưng cho sự tán thành của vị Chủ tịch Tập đoàn đối với Trung tâm. Một câu nói của Bill Gates được trích dẫn trong khung: "Tuyệt, tuyệt!"

Bữa tiệc giống như một khoảng thời gian nghỉ ngơi dễ chịu sau

những ngày làm việc nhiều giờ và vội vã. Những tin tức tốt đẹp gần đây chỉ khẳng định thêm một điều là vẫn còn nhiều thứ cần làm và không ai được ngừng nghỉ. Nhiều nhân viên thường xuyên ăn và đôi khi còn ngủ ngay tại Trung tâm. Đối với Xiaoning Ling, người đã làm việc cho công ty của Bill Gates, điều này nhắc nhớ ông về quãng thời gian khởi nghệp. "Mọi người làm việc rất chăm chỉ. Tất cả đều rất say mê. Cả ngày lẫn đêm – trông họ thật giống một gia đình. Mọi người làm việc cùng nhau, ăn cùng nhau thật vui vẻ."

Trung tâm Nghiên cứu đã phát triển được một tính chất riêng biệt mà không trung tâm nghiên cứu nào của Microsoft có được. Trong triết học và siêu hình học của Trung Hoa cổ đại, âm và dương là hai yếu tố trái ngược nhau nhưng lại bổ sung cho nhau. Thật thích hợp, khi xem xét những nỗ lực của Trung tâm, chúng ta có thể dễ dàng mô tả các mối quan hệ theo thuyết cân bằng âm dương. Âm tượng trưng cho những trọng điểm bên trong, như việc phát triển chương trình nghiên cứu và đưa ra những ý tưởng mới về khoa học máy tính có thể có ích cho Microsoft. Dương tượng trưng cho những thứ bên ngoài, là việc đối ngoại của Trung tâm, như tập trung xây dựng mối quan hệ với các trường đại học Trung Quốc và chính phủ cũng như các chính quyền địa phương, với tinh thần thúc đẩy quan hệ hợp tác, tuyển dụng các nghiên cứu viên và xây dựng lòng tin mà Trung tâm cần có để trở thành một trung tâm nghiên cứu thành công tầm cỡ quốc tế. Cả hai vấn đề này phải cùng tồn tại song song và ở một mức độ nào đó, tất cả các trung tâm nghiên cứu của Microsoft đều có hai mặt song song như vậy. Tuy nhiên, ở Trung Quốc thì những điều này đặc biệt cần thiết. Đầu tiên, Lee đã đặc biệt cố gắng thiết lập mối quan hệ bên ngoài, sau đó tập trung nhiều hơn vào việc phát triển sản phẩm mẫu và vật mẫu để giới thiệu với Bill Gates và nhóm kinh doanh của Microsoft. Bắt tay vào làm việc sau buổi đánh giá của Bill G., tiếp tục bước vào năm thứ hai, Một lần nữa Lee chú trọng vào công tác tuyển dụng và tăng cường mối quan hệ với các nhà lãnh đạo chính phủ và giáo dục Trung Quốc.

Lee và những người chủ chốt của ông – Ya-Qin Zhang, Harry Shum và HongJiang Zhang, đã làm việc không mệt mỏi để củng cố mối quan hệ với các bộ ngành trong chính phủ và các trường đại học. Cả ba người này đã được mời đến làm giảng viên danh dự tại một số học viện như Đại học Bắc Kinh, Đại học Chiết Giang ở Hàng Châu, Đại học Giao thông Tây An, Học viện Khoa học Trung Quốc. Ngoài ra, có không ít giáo sư nổi tiếng từ khắp nơi trên thế giới đến thăm trung tâm nghiên cứu. Họ đến từ Đại học Cambridge, Đại học Tokyo, Berkeley, Princeton, MIT và tất nhiên là cả CMU để

gặp gỡ và tiếp xúc với các nhân viên nghiên cứu cũng như các giáo sư đại học của Trung Quốc.

Trong một động thái đặc biệt dường như đã nâng cao vị thế của Trung tâm tại Trung Quốc, Lee cũng khai mạc hội nghị thường niên có tên là "Tin học thế kỷ XXI". Trong kỳ họp đầu tiên được tổ chức vào cuối tháng 6 năm 1999 ở Đại học Bắc Kinh, ông đã giới thiệu hai người đoạt Giải thưởng Turing. Một người đến từ Microsoft là Butler Lampson, người tiên phong từ những ngày đầu tiên của Trung tâm Nghiên cứu Xerox's Palo Alto. Người kia là Raj Reddy, giáo viên của Lee ở CMU. Các phiên họp kỹ thuật đã đề cao những nhân vật đáng chú ý như Victor Zue, người có ảnh hưởng lớn về ngôn ngữ tự nhiên, thuộc MIT và X. D. Huang đến từ nhóm sản phẩm nhận biết giọng nói của Microsoft ở Redmond. Rick Rashid, Dan Ling và Roger Needham – giám đốc sáng lập đáng kính của Trung tâm Nghiên cứu Microsoft ở Cambridge, Anh – cũng là những nhân vật nổi bật trong kỳ họp này. Khoảng 3 nghìn sinh viên và các thành viên ban giáo vụ từ Đại học Bắc Kinh cũng đã tham dự buổi lễ kéo dài cả ngày.

Cuối cùng, bên cạnh một số quan hệ hợp tác nghiên cứu với các giáo sư, ngay trước buổi lễ kỷ niệm một năm thành lập, Lee đã ký một hiệp định với Quỹ Khoa học Tự nhiên Quốc gia Trung Quốc để đồng tài trợ các dự án nghiên cứu cơ bản tại các trường đại học trên toàn quốc. Microsoft sẽ tài trợ nghiên cứu cơ bản cho những lĩnh vực như toán học – môn học làm cơ sở cho rất nhiều lĩnh vực trong ngành khoa học máy tính, nhưng Lee không có đủ quyền lực để theo đuổi ở trung tâm Bắc Kinh. Sự đầu tư đã giúp đỡ nước sở tại (trong trường hợp này là Trung Quốc) bằng cách phát triển khoa học Trung Quốc và tạo cánh cửa cho Microsoft tiến vào những nghiên cứu bước đầu về những đề tài cơ sở quan trọng, cũng như tìm kiếm những nhân viên tiềm năng. Theo các điều khoản hiệp định, nguồn tài trợ của Microsoft – khoảng từ 10 nghìn đến vài triệu đô-la một năm tùy thuộc vào quy mô thực hiện – sẽ được kết hợp với chính phủ cho những dự án kéo dài từ một đến ba năm.

Lee đã báo cáo nghiêm túc về tất cả những điều này tại buổi đánh giá đầu tiên của Gates. Hiện tại, vào những ngày cuối năm 1999 đầu năm 2000, ông đã đưa mọi thứ vào hoạt động. Điều này không có tác dụng nhiều khiến phòng kinh doanh của Microsoft ở Trung Quốc đã trở nên xôn xao. Đầu năm 1999, công ty đã đưa ra một hộp đổi tín hiệu Venus thiết bị trị giá khoảng 300 USD được trang bị hệ điều hành Windows CE (tiền thân của Windows Mobile, dành cho khách hàng điện tử tiêu dùng) để mọi người có

thể lướt Web qua tivi. Đó là một ý tưởng hay: hộp đổi tín hiệu Venus rẻ hơn nhiều so với một chiếc máy tính cá nhân, còn thị trường tivi của Trung Quốc lớn hơn rất nhiều so với thị trường máy tính. Tuy nhiên, Microsoft đã vi phạm một số nguyên tắc cơ bản của "quan hệ" tốt – đó là đầu tư trong khi không có sự hợp tác toàn diện của chính phủ hoặc không hiểu biết đầy đủ về cầu của thị trường nội địa. Sau thời kỳ đầu báo chí đưa tin tốt đẹp, mọi thứ lại ngừng trệ và công ty đã phải chịu sự chỉ trích gay gắt, bị cho là cố xây dựng một nền độc quyền cho riêng mình. Vấn đề càng trở nên tồi tệ khi Juliet Wu – vị chủ tịch kiêm tổng giám đốc, có lẽ là nữ ủy viên ban quản trị được biết đến nhiều nhất ở Trung Quốc – đã rời công ty trong điều kiện bất lợi. Chỉ trong vài tháng, bà đã công khai chỉ trích giá phần mềm cao của Microsoft và những hoạt động kinh doanh khác của hãng trong cuốn Flying Against the Wind: Microsoft, IBM, and Me. Jack Gao, người thay thế vị trí của Wu, bắt đầu làm việc vào ngày 1 tháng 1 năm 2000.

Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh đã hoạt động như một hình thức tuyên chiến với tất cả các tin tức kinh doanh bất lợi. Tháng 4 năm 2000, Lee tổ chức hội nghị Tin học thế kỷ XXI lần thứ hai tại hai thành phố Bắc Kinh và Thượng Hải, chắc chắn về quy mô và chất lượng hơn hội nghị thứ nhất. Các nhân vật chủ chốt bao gồm Jim Gray – chủ nhân Giải thưởng Turing, người mở đầu về lĩnh vực cơ sở dữ liệu của một trung tâm nghiên cứu nhỏ của Microsoft ở San Francisco và Gary Starkweather – nhà phát minh máy in laser, người đoạt giải thưởng Xerox PARC. Lee đã tăng số kỳ họp kỹ thuật từ bốn đến sáu cuộc, tập trung vào nhiều lĩnh vực giống nhau mà Trung tâm đang theo đuổi, đó là: giao diện dành cho người sử dụng, truyền thông đa phương tiện, giọng nói và hệ thống mạng tiên tiến. Khoảng 7 nghìn người tham dự hai sự kiện này vốn đã xuất hiện trên khắp các mặt báo của Trung Quốc.

Tất cả những nỗ lực trên đã tạo dựng chỗ đứng cho Microsoft – là một công ty làm công dân và có đóng góp quan trọng đối với sự thay đổi trong quan điểm của các trường đại học về trung tâm nghiên cứu. Khi Trung tâm Nghiên cứu Microsoft Trung Quốc được thành lập, Lee và các đồng nghiệp đã phải chịu đựng thái độ khiếm nhã của giới học viện. Nhưng chỉ sau chưa đầy một năm, mọi thứ đã thay đổi hoàn toàn. Khi Ya-Qin Zhang đến thăm Đại học Khoa học Công nghệ Trung Quốc, sinh viên đến chật khán phòng, tràn lên cả sân khấu.

Tại Viện Công nghệ Harbin, ở tận phía đông bắc xa xôi của đất nước, gần với biên giới Mông Cổ, 600 người chen chúc trong khán phòng chỉ có sức chứa 300 người để nghe Kai-Fu Lee và George

Chen diễn thuyết. Sau đó, sinh viên la hét xung quanh họ, liên tiếp đặt câu hỏi trong hai giờ liền. Cuối cùng, Lee và Chen cũng tìm được lối ra, Chen nhớ lại: "Sinh viên vây quanh chúng tôi ở hành lang và không để chúng tôi đi... Họ nói: 'Hãy cho chúng tôi một cơ hội. Hãy đến nhiều hơn, chúng tôi muốn được nghe diễn thuyết – Điều đó thật tuyệt!'" Một số sinh viên đã rơi nước mắt. Khi những thành viên Microsoft ra khỏi tòa nhà, Chen nhận thấy Lee rất xúc động. Lee nói như cầu xin: "George, hãy giúp những sinh viên ấy, hãy giúp họ. Hãy làm bất cứ điều gì anh muốn, chỉ cần anh giúp sinh viên Trung Quốc mà không gây tổn hại đến Microsoft."

Sau đó, Lee và Chen đã được những người chủ nhà tiếp đón vô cùng nồng hậu – một bữa tối đặc trưng của "tính hiếu khách của người phương Bắc" với rất nhiều đồ uống và thịt quay. Chen không uống được nhiều rượu, Lee thay mặt Trung tâm chạm cốc từng người và nhận lời chúc mừng của tất cả mọi người. Ông trả lời: "Không vấn đề gì! Mẹ tôi là người gốc Mông Cổ."

Những ngày cuối thu và những tuần đầu tiên của tháng 1 – thời kỳ giáp Tết và là mùa xin việc của những sinh viên muốn tìm một công việc ổn định sau kỳ tốt nghiệp vào mùa hè tới – cũng là mùa tuyển dụng đối với những công ty đang tranh giành ứng viên sáng giá nhất và xuất sắc nhất từ các trường đại học Trung Quốc. Trong mùa tuyển dụng thứ hai của Trung tâm, số lượng hồ sơ nộp vào đã lên đến gần 5 nghìn bộ – nhiều đến nỗi Lee quyết định tổ chức kiểm tra thử để lọc tại 10 trường đại học trên khắp cả nước.

Khi Lee và các đồng nghiệp phải xem xét rất nhiều bản lý lịch và chọn lựa dựa vào điểm số của các cuộc phỏng vấn, Lee đã vô cùng kinh ngạc trước sự khác biệt quá lớn trong trình độ giáo dục và tính chuyên nghiệp giữa các trường đại học ở Trung Quốc và ở phương Tây. Ông đã tổng kết lại trong một bức thư gửi Trung tâm: "Từ khi tôi trở về Trung Quốc, tôi đã được nói chuyện thường xuyên với giới học giả Trung Quốc, với những chuyên gia công nghệ hàng đầu và những quan chức của các tổ chức quản lý nghiên cứu. Tất cả những người này đã cho tôi biết vẫn có một khoảng cách lớn giữa chất lượng của các công trình nghiên cứu tốt nhất được tiến hành ở Trung Quốc so với quốc tế. Hơn nữa, chất lượng nghiên cứu cơ bản còn lạc hậu hơn nhiều so với chất lượng công việc đang được thực thi phục vụ cho việc phát triển và ứng dụng. Mọi người cho rằng những khác biệt này có thể quy cho những yếu tố như môi trường nghiên cứu khoa học, cơ sở vật chất và mức lương ở Trung Quốc. Nhưng theo quan điểm của tôi, sự khác biệt này còn do nhiều yếu tố quan trọng khác."

Lee tiếp tục: " Trung Quốc là một trong những dân tộc thông minh nhất trên thế giới, có rất nhiều học giả là người Trung quốc hoặc người gốc Trung Quốc nổi bật trong nghiên cứu khoa học máy tính. Tuy nhiên, đa số những cá nhân xuất sắc này lại đạt được thành công ở nước ngoài. Tại sao lại như vậy? Có phải là những nhà khoa học máy tính này phải rời khỏi Trung Quốc để làm một công việc hạng nhất? Tất nhiên là không phải, nhưng họ đã gặp phải một khó khăn – đó là thiếu thông tin về xu hướng nghiên cứu quốc tế trong lĩnh vực của họ. Tôi tin rằng chỉ cần tăng cường thông tin khoa học thì chúng ta chắc chắn sẽ nắm bắt được hướng đi tổng quát của nghiên cứu khoa học..."

Lee bày tỏ suy nghĩ của mình tới các sinh viên Trung Quốc trong một bức thư mở gây nhiều tranh cãi, bức thư đã được tái bản rộng rãi trên các tờ báo và tạp chí. Trong đó, ông đã mạnh dạn đưa ra ý kiến về tương lai của công tác nghiên cứu, độ sáng tạo và hợp tác cần thiết cho giới học giả Trung Quốc để có thể thành công trên trường quốc tế. Ông nhấn mạnh, tính toàn diện là điều quan trọng nhất đối với một nhà nghiên cứu. Tuy nhiên, sự thật là ông đã bị sốc khi gặp rất nhiều sinh viên không hề có khái niệm về cách kết hợp hồ sơ xin việc hay cách ăn mặc, cách thể hiện chuyên nghiệp trong phỏng vấn – đây là thói quen ở phần lớn các nước phương Tây. Ông không hề tô vẽ sự thật và ông cho rằng đây là lỗi của các nhà giáo dục và các bậc cha mẹ.

Sheila Shang cho rằng bức thư đã tạo ra làn sóng lớn ở khắp các cấp chính phủ và giáo dục đại học. Cô nói: "Lá thư thật sự giống như một quả bom. Trước đó không ai dám nói thẳng thắn về những điều sinh viên Trung Quốc cần." Thông điệp của Lee đã được tiếp nhận tích cực. Tại trường Đại học Khoa học Công nghệ Trung Quốc, hiệu trưởng thậm chí còn đọc các đoạn trích của bức thư cho toàn thể sinh viên nghe.

Thậm chí khi thúc đẩy tính chuyên nghiệp hóa của sinh viên Trung Quốc, Lee cũng đã cân bằng được những nghi thức quan trọng với yêu cầu tạo ra không khí thoải mái, sáng tạo cho phòng nghiên cứu. Như ông đã viết trong một bài luận định kỳ dành cho các thành viên của Trung tâm, vào cuối năm 1999: "Nhiều người cho rằng điều quan trọng nhất để tuyển dụng được những ứng viên tốt nằm ở khoản lương bổng. Thậm chí còn nhiều người cho rằng khi Microsoft đến Trung Quốc, công ty có thể đơn giản 'mua được những con người giỏi nhất bằng cách trả lương thật cao'. Tất nhiên, mọi người đều phải nhận được mức lương xứng đáng và tại MSR Trung Quốc, chúng tôi có thể đưa ra mức lương cạnh tranh (nhưng hợp lý). Tuy nhiên, điều quan trọng hơn đối với một

người làm công tác nghiên cứu chính là môi trường nghiên cứu."

Lee tiếp tục đưa ra rất nhiều những bước cần thiết để tạo một môi trường nghiên cứu hấp dẫn, bao gồm nguồn lực hỗ trợ phong phú, thông tin mở và tính hợp tác cao, đồng thời "không gian và tự do cho mỗi cá nhân có thể phát triển được khả năng riêng và theo đuổi ước mơ của mình."

Vị lãnh đạo Trung tâm Bắc Kinh nói rất nghiêm túc về yêu cầu không phải lúc nào cũng phải nghiêm túc, và ông đã áp dụng lý thuyết này với rất nhiều thực tập sinh đến Trung tâm vào cuối năm 1999 và đầu năm 2000. Đối với một số nhân viên của mình, Lee còn cho phép "tự do" hơn thế. Ông mua khoảng năm – sáu túi ngủ cho các sinh viên, để họ có thể ngủ thoải mái khi thức đêm. Ông cũng để họ xem băng đĩa và chơi game trong Trung tâm. Tuy nhiên, Harry Shum không đồng ý với điều này. Ông cho rằng như vậy không chuyên nghiệp lắm.

Chưa đầy hai tuần sau bữa tiệc sinh nhật của Trung tâm, Lee đã đặt hai ngày nghỉ ở Longyuan hay Dragon Villa, một trung tâm giải trí với những khu khách sạn kết hợp với một trung tâm cộng đồng phát triển độc quyền, cách Trung tâm Sigma khoảng 90 phút chạy xe về phía đông bắc. Dù có nhiều tin tốt lành trong thời gian gần đây nhưng sự ngăn cách về văn hóa được tạo ra bởi hệ thống giáo dục Trung Quốc và những điều mà một công ty của phương Tây như Microsoft mong mỏi là chi phối chương trình nghị sự – nổi bật lên một trong số những vấn đề về quản trị và nhân sự trong lịch sử của Trung tâm Bắc Kinh.

Tại Dragon Villa, với sự có mặt của Ya-Qin Zhang, HongJiang Zhang, Harry Shum, "Tom" Huang, George Chen, Jian Wang và Sheila Shang, Lee đã chuẩn bị một chương trình nghị sự lớn: làm việc hết mình kết hợp với chơi hết mình. Mọi người có mặt lúc 8 giờ sáng trong một phòng họp tiện nghi, và cùng đưa ra ý tưởng trong suốt bốn tiếng, mãi đến tận bữa trưa. Một tiếng sau, họ trở lại tiếp tục làm việc trong sáu tiếng liền, cho đến tận bữa tối. Đến lúc ấy, mọi người bắt đầu uống rượu và chơi các trò chơi. Bữa tiệc kéo dài đến tận 3 giờ rưỡi sáng. Tuy vậy, sáng hôm sau mọi người vẫn đến phòng họp lúc 8 giờ và tiếp tục một ngày bận rộn với việc lập chiến lược và tự đánh giá. Cuối ngày, Lee thông báo kết thúc cuộc họp và các đồng nghiệp lên xe trở về Bắc Kinh.

Hàng loạt chủ đề xuất hiện trong cuộc họp kín dài như vậy, từ chương trình nghiên cứu cho đến quan hệ công chúng. Tuy nhiên, cho đến lúc đó, vấn đề lớn nhất vẫn tập trung vào sự bất

đồng văn hóa giữa Microsoft và những nhân viên nghiên cứu trẻ tuổi người Trung Quốc. Mọi người đều đồng ý rằng những thành viên mới này đều rất tài năng. Nhưng họ có một điểm chung là thiếu tính quyết đoán và tính độc lập – những phẩm chất vẫn thấy ở một tiến sĩ hàng đầu ở Mỹ, những người không bao giờ gặp phải khó khăn khi tự nghiên cứu và không sợ mắc lỗi. Trong khi đó, những nhà nghiên cứu trẻ người Trung Quốc này lại sợ mắc lỗi đến mức không thể tự chứng tỏ bản lĩnh trong nghiên cứu, trừ phi được một giám đốc chỉ dẫn tận tình.

Kai-Fu Lee đã nhiều lần nói là ông không quan tâm đến việc các nhân viên nghiên cứu gây ra lỗi hay không, vì dù sao họ cũng chỉ nỗ lực mở rộng kiến thức khoa học máy tính mà thôi. Ông nhấn mạnh: "Việc mắc lỗi không phải là vấn đề, không làm gì mới là vấn đề." Nhưng những lời nói của ông cứ như "đàn gảy tai trâu". Vấn đề lớn đến mức Trung tâm phải tạo thêm một vị trí mới là trợ lý nghiên cứu – một chức danh chưa bao giờ thấy ở bất cứ trung tâm nghiên cứu Microsoft nào. Thay vì được tuyển vào làm nghiên cứu viên toàn thời gian, những người đã hoàn thành luận án tiến sĩ cần phải thử việc hai năm như một trợ lý nghiên cứu. Chỉ khi thể hiện được tính độc lập như Lee mong đợi, họ mới được chấp nhận vào làm nghiên cứu viên chính thức. Trong thời gian họp ở Dragon Villa, chưa có ai được chuyển sang làm nghiên cứu viên toàn thời gian.

Một việc nữa đối với công tác trợ lý là tiến hành nghiên cứu cơ bản trong công nghệ thông tin – một hoạt động rất có ích với Microsoft. Như Ya-Qin Zhang đã giải thích cho các đồng nghiệp khi họ ở Dragon Villa: "Người Trung Quốc nghĩ rằng nghiên cứu cơ bản chỉ là công việc ngẫm nghĩ và nghiên cứu ngay tại phòng làm việc. Một giáo sư đại học đã bày tỏ ý tưởng của ông ta với tôi: Chúng tôi đưa cho ông ta một khoản tiền và ông ta sẽ đưa các nhà khoa học đến Trung tâm; chúng tôi không đòi hỏi họ phải làm gì trừ việc phải suy nghĩ. Một năm sau, họ thông báo cho chúng tôi hay là họ đã nghĩ về cái gì."

Tất nhiên, đó không phải là điều mà Microsoft đang tìm kiếm, nhưng các trợ lý nghiên cứu lại không hiểu ý tưởng của công ty về nghiên cứu cơ bản khá hơn vị giáo sư mà Zhang đã nhắc ở trên. Ở đây có hai khía cạnh cần phải giải thích rõ hơn, ông chắc chắn: "Nếu chúng tôi làm được nhiều điều có ích cho xã hội nhưng lại vô dụng với công ty, chúng tôi thất bại. Nếu chúng tôi làm được những việc có lợi cho công ty nhưng không hiệu quả với xã hội, chúng tôi không còn là một trung tâm nghiên cứu nữa."

Như Lee sau đó đã giải thích những vấn đề chính được đưa ra ở Dragon Villa: "Các trợ lý đã đảm bảo rằng họ thông minh và làm việc chăm chỉ. Nhưng dường như họ không hiểu rõ lắm về thành công. Họ trông chờ vào những điều mà ông chủ hoặc vị giáo sư đưa ra, họ làm theo lời hướng dẫn và thực hiện hoàn hảo. Đó là tất cả những gì họ làm trong suốt cuộc đời." Các trợ lý cũng có lúc khó khăn khi phải tiếp xúc với mọi thứ rõ ràng – thay vì đọc những gì mà lãnh đạo trung tâm đã nói để đoán được ý định "thật sự" của người quản lý.

Ví dụ khác nữa là trường hợp của một trợ lý nghiên cứu thông minh, đã từ bỏ công việc trợ lý giáo sư để gia nhập Trung tâm với những giám đốc mà anh ta cho là giỏi nhất trong lĩnh vực của họ. Người trợ lý này đã gặp Lee để bàn về đề tài nghiên cứu mà anh ta muốn theo đuổi. Lee không thích thú lắm với đề tài này và ông đưa ra những lý do của mình. Tuy nhiên, ông nói: "Nếu cậu muốn thì hãy cứ làm thế đi."

Trường hợp này không khác gì tình huống mà Lee đã gặp khi ông làm đề tài cho luận án tiến sĩ ở CMU. Người hướng dẫn của ông, Raj Reddy, đã không đồng ý với đề tài nghiên cứu mà ông đã chọn – nhưng Raj vẫn ủng hộ quyết định cuối cùng của Lee. Tuy nhiên, người trợ lý nghiên cứu trẻ tuổi ở Trung tâm Bắc Kinh này lại không hiểu thái độ của người hướng dẫn. Lee cho rằng: "Anh ta nghĩ: 'Ông không đồng ý với tôi nhưng lại bảo tôi cứ làm đi, thế khác nào ông đã chuẩn bị sẵn cho tôi một sự thất bại'. Anh ta bị ám ảnh bởi sự thất bại và nghĩ rằng sẽ không bao giờ nhận được sự giúp đỡ vì tôi sẽ mất mặt nếu như tôi thay đổi ý kiến của mình."

Một lần khác, người trợ lý nghiên cứu này xin nghỉ để về quê thăm gia đình. Anh ta hỏi Lee nên đi tàu hỏa hay máy bay. Lee trả lời: "Đi cái gì cũng được". Nhưng anh ta lại "đọc" câu trả lời ấy theo cách nghĩ: "Đi máy bay đắt hơn, nếu thật sự ông đồng ý để tôi đi máy bay thì ông đã nói là tôi nên đi máy bay. Khi ông cho tôi lựa chọn tức là ông đã muốn để tôi đi tàu hỏa – ông chỉ tỏ ra có vẻ hào phóng khi cho phép tôi tự lựa chọn thôi." Cuối cùng anh ta chọn đi tàu hỏa.

Chỉ vài tuần trước kỳ họp ở Dragon Villa, người trợ lý này đã rời Trung tâm vì không thể hiểu được sự khác biệt về văn hóa. Anh ta là một trường hợp đặc biệt, nhưng vẫn còn nhiều trợ lý nghiên cứu có những hiểu nhầm như vậy, và không ai muốn điều đó xảy ra thêm một lần nữa. Có thể, đã không có vị giám đốc nào của Microsoft tìm hiểu được chính xác là cấp dưới của mình mong

muốn gì, nói cách khác là cần làm gì để có thể giữ họ thành nhân viên chính thức.

Càng bàn luận về vấn đề này, nhóm nghiên cứu Microsoft càng thấy rõ được mặt trái của đồng tiền. Lee nói: "Chúng tôi chưa thật sự cảm thông với hoàn cảnh của các trợ lý nghiên cứu. Tôi nghĩ chúng tôi đã đưa ra vấn đề không được rõ ràng lắm. Họ có hai năm thử việc nhưng họ không rõ cần phải làm gì để trở thành nhân viên chính thức. Và họ đã nghĩ: 'Sau một năm, tôi có nên cố gắng trở thành nhân viên chính thức? Hay ông sẽ nói cho tôi biết mọi thứ sẽ tiếp tục như thế nào. Chỉ có Chúa mới biết sự lựa chọn sẽ như thế nào. Có thể tôi sẽ ra đường mà chẳng biết là vì sao.'"

Điều đó thật nực cười, bởi ngoại trừ Lee tất cả các trưởng nhóm nghiên cứu đều lớn lên ở Trung Quốc Đại lục và lẽ ra họ nên quan tâm hơn tới vấn đề khác biệt về văn hóa. Nhưng tất cả họ – ngoại trừ Tom Huang đều đã sống hàng thập kỷ hoặc hơn thế tại Mỹ và đã hoàn toàn thay đổi theo cách tiếp cận của người Mỹ về quản lý nghiên cứu. Giờ đây, họ nhận ra rằng cả các trưởng nhóm lẫn trợ lý nghiên cứu đều phải thay đổi và bản thân Lee cũng cần phải bắt đầu quá trình hàn gắn sự khác biệt đó. Một trưởng nhóm nghiên cứu đã kết luận: "Các sinh viên không biết cách làm việc trong một môi trường như MSR Trung Quốc. Nhóm quản lý nhận ra rằng có một số vấn đề cần giải quyết nghiêm túc hơn – rằng các trợ lý nghiên cứu cũng gặp phải một số vấn đề. Chúng tôi đã nói: 'Kai-Fu, ông cần phải nói chuyện với họ.'"

Lee bắt tay ngay vào việc giải quyết khó khăn này, ông quyết tâm làm rõ sự khác nhau giữa nghiên cứu cơ bản không giới hạn với những nghiên cứu cơ bản có mục tiêu chiến lược về những lĩnh vực có thể tạo ra lợi ích dài lâu cho Microsoft. Các trưởng nhóm cũng đưa ra một danh sách những mục tiêu rõ ràng và những mốc quan trọng cho mỗi nhóm nghiên cứu. Họ hy vọng điều này sẽ giúp các trợ lý nghiên cứu nhận thức vấn đề cụ thể hơn những mục tiêu tự giác không rõ ràng kiểu như "phát triển khoa học máy tính". Lee nói: "Thôi được rồi, tất cả mọi người, chúng ta hãy cùng đặt ra mục tiêu cho tháng 1 và tháng 6 năm 2000, và thêm một mục tiêu dài hạn nữa." Bằng cách đó, họ đã cùng phân công mục tiêu trong vòng 18 tháng tới với tất cả dự án đã đặt ra lúc đó.

Cuối cùng, quan trọng nhất, họ đã vẽ ra một bức tranh chi tiết về một nhà nghiên cứu thành công: nắm bắt được sáng kiến, thảo luận mở về những khó khăn với quản lý cấp cao, thậm chí có thể phản đối họ và đưa ra các ví dụ. Vì sinh viên Trung Quốc thích ví dụ cụ thể hơn là thuật ngữ chung nên các trưởng nhóm quyết

định giới thiệu trường hợp YingQing Xu, một trợ lý nghiên cứu rất thành công của Trung tâm. Anh có ý tưởng hay, bài luận tốt, các ứng dụng được cấp bằng sáng chế và không cần đợi được gợi ý làm gì. Thật vậy, Xu là trợ lý đầu tiên có triển vọng trở thành nghiên cứu viên chính thức.

Lee đã đưa ra mọi vấn đề trong bài thuyết trình và hoàn thành bằng một bản slideshow bằng chương trình PowerPoint với tiêu đề rõ ràng: "Mong muốn của tôi về các trợ lý nghiên cứu". Vài ngày sau, ông có một cuộc trò chuyện, nói trong vòng 45 phút và trả lời câu hỏi trong nửa giờ tiếp theo. Một số trợ lý rất thẳng thắn, đây là lần đầu tiên họ có dũng khí thách thức vị giám đốc của Trung tâm. Lee xem đó là một dấu hiệu đáng mừng và cam kết rằng nhóm quản trị sẽ cùng nhau vượt qua sự khác biệt về văn hóa của Trung tâm. Ông cũng nhấn mạnh rằng cả hai bên đều phải nỗ lực để đạt được kết quả tốt hơn. Ông khuyên cả nghiên cứu viên và nhóm quản lý cần thẳng thắn đưa ra ý kiến của mình và không lãng phí thời gian vào việc suy diễn lời nhận xét của người khác. Lee đã đặt ra nội quy cho Trung tâm: "Không được suy diễn, nói những gì mình nghĩ và nghĩ những gì mình nói, không được nói vòng vo bắt mọi người phải đoán ý."

Vấn đề đã được giải quyết, cuộc họp dường như đã làm sáng tỏ tất cả và báo hiệu rằng các nhân viên nghiên cứu cũng như các trưởng nhóm nghiên cứu "Tây hóa" từ nay sẽ hiểu nhau hơn.

Dĩ nhiên, tàu hỏa hay máy bay thì đều được!

Tràn ngập giữa những cuộc vận động chính trị, tuyển dụng và rối mù với những khác biệt về văn hóa, các chương trình nghiên cứu của trung tâm vẫn tiến triển. Thật vậy, hầu hết các dự án ban đầu được đặt mục tiêu 5 năm thực hiện nhưng ngay khi vượt qua buổi đánh giá của Bill Gates, Lee đã bắt đầu nghĩ đến điều tiếp theo. Một phần của cuộc họp ở Dragon Villa đã thể hiện được điều này.

Trong buổi gặp đầu tiên, Lee đã nói với Gates về các lĩnh vực chính mà Trung tâm tập trung nghiên cứu, đó là tương tác giữa con người với máy tính (bao gồm cả nhận biết giọng nói và hiểu được ngôn ngữ tự nhiên) và truyền thông đa phương tiện. Tuy nhiên, do công tác về truyền thông đa phương tiện được thúc đẩy muộn hơn – sau khi Ya-Qin Zhang, HongJiang Zhang và Harry Shum gia nhập Trung tâm nên những sản phẩm mẫu đầu tiên đều là về sự tương tác giữa con người và máy tính. Lee đã hứa với Gates là trong buổi đánh giá lần sau, ông sẽ giới thiệu một phương tiện truyền thông "gây bất ngờ".

Tại Dragon Villa, ông đã nhắc nhở các trưởng nhóm về lời hứa này của mình. Sau đó, ông quay sang hỏi Harry Shum:

“Lúc này anh đã có gì rồi?”

Một chút bối rối, Shum đã trả lời ông có thể trình bày về mosaic đồng tâm – một thuật toán tưởng tượng dựa trên đồ họa tạo ra hình ảnh 3-D cho môi trường máy tính – có thể là một căn phòng hoặc một khung cảnh ngoài trời. Nó giống như thật đến nỗi người sử dụng có thể đi lang thang xung quanh và cảm nhận như mình đang ở ngay trong đó vậy, còn có cả sự thay đổi về ánh sáng thông qua bóng và vị trí của mặt trời.

Hệ thống mạnh mẽ này được mong đợi có thể nâng cao chất lượng đồ họa trong video game cũng như các ứng dụng khác như thiết kế kiến trúc. Mặc dù, Shum đã bắt đầu từ khi ở Redmond, hệ thống này vẫn trong giai đoạn triển khai. Đến giữa năm 2000 Shum nắm 70% tỉ lệ thành công. Thế là đủ đối với Lee. Tiếp theo, ông quay sang hỏi Ya-Qin Zhang.

“Ya-Qin, còn anh có những gì?”

Zhang đưa ra bốn sản phẩm mẫu từ hoạt động nghiên cứu truyền thông đa phương tiện của mình, mỗi sản phẩm có từ 40 70% cơ hội thành công. Ông đã dự tính là chắc chắn có khoảng hai đến ba sản phẩm được hoàn thành sớm vào thời gian đón năm mới.

Cuối cùng, đến lượt HongJiang Zhang, ông ước tính mình có đến 90% khả năng hoàn thành sản phẩm mẫu giới thiệu công nghệ chuyển đổi dữ liệu không kết cấu thành một dạng có cấu trúc và dễ tìm kiếm.

“Được rồi, sản phẩm sắp xuất hiện, tôi cần phải lên lịch” – Ông muốn ám chỉ đến buổi đánh giá tiếp theo tới của Bill Gates.

Ya-Qin Zhang phản đối: “Kai-Fu, thường thì khi có sản phẩm hoàn tất mới chấp nhận đưa ra cho Bill Gates đánh giá.”

“Ồ, trong trường hợp này, chúng ta có hai sản phẩm đang tiến hành. Anh tin tưởng vào khả năng thành công chứ?”

Không lâu sau đó, Lee thông báo cho giám đốc nghiên cứu Dan Ling về dự định của mình, và buổi đánh giá thứ hai của Bill Gates được ấn định vào ngày 15 tháng 6 năm 2000. Một lần nữa, nhóm nghiên cứu Trung tâm Bắc Kinh bay tới Seattle sớm hơn vài ngày. Những thành viên chủ chốt trong lần thuyết trình trước đã trở lại:

Lee, HongJiang Zhang, Harry Shum và Ya-Qin Zhang. Hầu hết họ thuộc nhóm nghiên cứu về truyền thông đa phương tiện của Ya-Qin, gồm có Shipeng Li – đồng nghiệp cũ ở Sarnoff, và Jin Li – nổi tiếng với câu chuyện "Tổng Bí thư Đặng Tiểu Bình đã xoa đầu tôi" Tất cả mọi người đều bay đến từ Bắc Kinh, ngoại trừ Ya-Qin. Ông đã đến Princeton vì chuyện gia đình; đứa con thứ hai của ông – cậu bé Brandon, chào đời sớm hơn gần hai tuần tuổi.

Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh đã quyết định chọn ba mẫu sản phẩm. Shum sẽ giới thiệu đồ họa mosaic đồng tâm. Ya-Qin Zhang trình bày kỹ thuật nén video mới gọi là mã hóa sóng co giãn. HongJiang Zhang phụ trách về phương pháp cấu trúc và lên danh mục dữ liệu Web, giúp mọi người có thể lấy ra được một nhóm những bức hình có cảnh giống nhau hay tập trung những cảnh quay đẹp mắt trong rất nhiều video thể thao... Không giống lần đánh giá trước của Bill Gates, Lee không cảm thấy lo lắng về phần thuyết trình của ba tài năng này. Ông tin tưởng: "Tôi chắc chắn là họ có hồi hộp, nhưng tôi biết là họ sẽ làm tốt."

Giống như lần trước, cuộc họp diễn ra tại phòng họp thuộc Tòa nhà Số 8, các nhân vật chính ngồi ở bàn lớn còn các quan sát viên đứng dọc theo các bức tường. Ling và Rick Rashid ngồi ở bàn chính, ở bên kinh doanh của công ty có Craig Mundie và Eric Rudder – trợ lý kỹ thuật của Gates. Rudder vốn là trợ lý, ông nhanh chóng trở thành phó chủ tịch cấp cao phụ trách nhóm kinh doanh Dịch vụ và Công cụ. Với tư cách đó, ông đã mở đầu cho sáng kiến về mạng lưới Microsoft's.NET, một chiến lược của công ty nhằm chia sẻ thông tin bằng rất nhiều loại trình ứng dụng, hệ điều hành và nền phần cứng – như máy tính cá nhân, điện thoại di động, PDAs và những thiết bị thông minh khác.

Cuộc họp đã chứng tỏ một thành công lớn khác. Nó diễn ra quá 15 phút so với dự tính là một tiếng. Một mặt, trong khi Harry Shum trình bày một số thành quả của mosaic đồng tâm, Gates đã đoán trúng được slide tiếp theo là gì. Tuy nhiên, điều gây hứng thú nhất cho Bill Gates là tóm lược của Ya-Qin Zhang về mã hóa sóng co giãn, một lĩnh vực mà Zhang là người đi tiên phong. Bản chất của việc mã hóa sóng co giãn là kỹ thuật siêu năng lực trong việc nén các hình ảnh video như các loại bản đồ và ảnh mà vẫn duy trì được dữ liệu gốc để có thể truyền và tái tạo hình ảnh ở đầu nhận với chất lượng cao hơn so với các phương pháp nén dữ liệu thông thường. Khi Zhang bắt đầu nói về việc phân tích sóng và tín hiệu, Gates đột nhiên đứng dậy và tiến đến màn chiếu: "Được rồi, phân tích sóng, đây là tần số... nhưng anh nén bằng cách nào?"

Zhang nhớ lại: "Tôi thật sự ngạc nhiên trước hiểu biết của Bill Gates về phương pháp nén, vì vậy tôi đã dành một chút thời gian để giải thích cách thức làm việc của nó và ông ấy đã quan sát rất chăm chú."

Gates vẫn tiếp tục đặt câu hỏi sau khi buổi họp đã chính thức kết thúc. Sau đó, ông đi thẳng từ phòng họp đến cuộc họp quản trị cấp cao và khoe rằng công ty đã có những người giỏi nhất thế giới về truyền thông đa phương tiện ở Trung tâm Bắc Kinh.

Một lần nữa nhóm nghiên cứu Bắc Kinh bước ra Tòa nhà Số 8 trong niềm phấn khởi. Đêm hôm đó, Lee đã đưa họ đi ăn tối và làm lễ kỷ niệm bằng những điếu xì gà. Cả ông và Ya-Qin Zhang đều gửi mail cho các đồng nghiệp ở Trung Quốc.

Từ: Ya-Qin Zhang

Gửi đến: Kai-Fu Lee, Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh, Trung Quốc (tất cả mọi người)

Chủ đề: Buổi đánh giá của Bill Gates thành công tuyệt vời!!!

Tầm quan trọng: Cao

Các bạn MSRCNers [các nhà nghiên cứu của Trung tâm Nghiên cứu Microsoft Trung Quốc] thân mến!

Tôi nghĩ là tất cả các bạn đều muốn biết một tin vô cùng tốt lành là chiều nay chúng tôi đã có một buổi đánh giá hoàn hảo đến mức khó tin với Bill Gates! Mọi người đã làm rất tốt trong công tác chuẩn bị, bài thuyết trình và sản phẩm mẫu.

Bill Gates vô cùng thích thú với công nghệ của chúng ta và đặc biệt khen ngợi về sản phẩm. Ông đã đặt nhiều câu hỏi thậm chí còn đứng dậy và bước tới bục để hỏi về một số chi tiết kỹ thuật.

Ông rất vui khi thấy chúng ta đã nhanh chóng xây dựng được một nhóm nghiên cứu về truyền thông đa phương tiện cấp quốc tế.

Ông còn đặc biệt chỉ ra sự liên quan và tầm quan trọng của công việc chúng ta làm đối với chiến lược.NET mới (trước đây là NGWS) trong nhiều dịp.

Bill đã kết luận với hàng loạt lời khen tặng như:

"Tuyệt vời!"

“Sản phẩm tuyệt diệu!”

“Thật hoàn hảo!”

Tôi nghĩ là các bạn đều hiểu rằng thật khó để có được một tiếng đồng hồ quý báu và sự chú ý của ông (thực tế chúng ta đã có được 75 phút vì ông thật sự quan tâm), đặc biệt là trong việc thông báo về mạng lưới. NET, chống độc quyền và nhiều sự kiện quan trọng khác.

Điều này chính là sự công nhận và tán thành cho nỗ lực tuyệt vời mà chúng ta đã làm ở Trung tâm, đặc biệt là về lĩnh vực truyền thông đa phương tiện. Tôi muốn chúc mừng tất cả các thành viên trong nhóm Tin học Trực quan, nhóm Truyền thông Internet và nhóm Tin học Truyền thông về “sản phẩm tuyệt diệu”, sự tinh tế và sự chăm chỉ của nhóm RSDE đã tạo nên thành công này! Đặc biệt xin gửi lời cảm ơn tới sự dẫn dắt, công dàn dựng và nghị lực không ngừng của Kai-Fu đối với sự thành công trọn vẹn này (chắc là các bạn không ý kiến khi tôi cần phải thay đổi đồ thị cảm xúc cho mình:-)).

Giờ đây, chúng tôi sẽ đi ăn mừng. Tôi sẽ gửi những thông báo chi tiết đầu tuần tới.

Chúc vui vẻ,

Ya-Qin

Từ: Kai-Fu Lee

Gửi tới: Ya-Qin Zhang, Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh, Trung Quốc (tất cả mọi người)

Chủ đề: Hồi âm “Buổi đánh giá của Bill Gates thành công tuyệt vời!!!”

Ya-Qin, HongJiang và Harry đã làm nên một kỳ tích.

Bill đã rất quan tâm và thích thú (chúng tôi nghĩ là có thể ông đã nhai đầu bút chì trong buổi thuyết trình:-)) Chúng tôi cũng nhận được rất nhiều phản hồi có lợi đối với công việc trong tương lai.

Các bạn có thể đợi bản tóm tắt “Báo cáo của Ya-Qin Zhang” về buổi đánh giá này.

Rick và Dan đều nói với tôi rằng theo họ, buổi đánh giá đã diễn ra

thành công tuyệt vời.

Chúc mừng các bạn!

Kai-Fu

Tái bút: Hy vọng tất cả các bạn cùng tham gia bữa tiệc chúc mừng của chúng tôi sau buổi đánh giá này.

Tái tái bút: Hiện giờ tôi cần phải hoãn cuộc kiểm tra sức khoẻ/ máu hàng năm – vì trong máu tôi có rất nhiều rượu vang + bia + thuốc lá + bít tết bò:-))

Hai ngày sau, khi một nửa nhóm làm việc đã trở về Bắc Kinh, nhóm của Lee thuê một chiếc xuồng máy chạy trên Hồ Washington ngăn đôi Redmond và khu thương mại Seattle.

Trong ánh nắng rực rỡ, Ya-Qin Zhang cầm lái xuồng máy nương theo chiều gió. Lee, Xiaoning Ling, Jin Li và một vài người nữa đã hét lên cùng Ya-Qin để tận hưởng một ngày đẹp trời. Zhang nhấn ga và tăng tốc, mũi thuyền lướt khỏi mặt nước. Ling có nhiệm vụ làm người hướng dẫn du lịch cho cả nhóm. Họ cho thuyền chạy chầm chậm khi đi qua ngôi nhà của người đồng sáng lập Tập đoàn Microsoft – Paul Allen, rồi dừng lại vài phút trước khu nhà nổi tiếng của Gates – nơi mà Ling từng xây dựng các cơ sở truyền thông đa phương tiện. Đó là một tòa biệt thự nguy nga, lộng lẫy có chi phí ước tính lên tới 97 triệu đô-la. Xa hơn về phía sau, và gần như bị che lấp tầm nhìn là một thư viện lớn có mái vòm, trong đó có bản thảo chép tay nổi tiếng Codex Leicest của Leonardo da Vinci hồi thế kỷ XVI – Gates đã mua nó với giá 30,8 triệu đô-la.

Việc chạy xuồng máy đã trở thành truyền thống của Trung tâm Bắc Kinh sau mỗi buổi đánh giá của Bill Gates, cùng truyền thống hút xì gà. Zhang nhớ lại cảm giác khi trút được hết gánh nặng trong ngày hè vui vẻ ấy: "Tôi cảm thấy vô cùng thanh thản. Đã nhiều tháng tôi bị áp lực vô cùng, là nhân vật chính trong buổi đánh giá, thêm vào đó, vợ tôi lại vừa sinh."

Ông hầu như không biết là mọi thứ sắp thay đổi – đối với ông, có thể là thay đổi hoàn toàn.

Cuối tháng 5 năm 2000, khoảng hai tuần trước buổi đánh giá của Bill Gates, Ya-Qin Zhang đã nghỉ phép vì vợ sinh con. Jenny, vợ ông và cô con gái 6 tuổi Sophie đã ở lại Princeton sau khi Zhang gia nhập vào Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh. Trong một năm rưỡi, ông phải đi lại nhiều giữa hai nơi.

Đêm ngày 20 tháng 7, không lâu trước khi phải trở lại Bắc Kinh, Zhang nhận được điện thoại của Kai-Fu Lee. Zhang rất hồi hộp. Từ khi biết nhau, Lee mới chỉ gọi điện thoại cho Zhang có một lần – đó là lần mời làm việc tại Trung tâm. (Họ trao đổi trực tiếp hoặc qua mail). Zhang và Lee đều không nhớ chính xác là Lee đã nói gì, nhưng nó rất ngắn gọn, đại thể là: "Ya-Qin, tôi phải trở về Redmond. Anh sẽ là người điều hành Trung tâm." Rõ ràng là Lee sắp được thăng cấp và Zhang cũng vậy. Hai người đã bàn luận trong nửa giờ về sự thay đổi này và cả việc thông báo cho nhân viên của trung tâm cũng như báo chí Trung Quốc về việc này. Lee yêu cầu Zhang phải quay trở về Bắc Kinh ngay lập tức để giải quyết vụ này.

Hệ thống lãnh đạo của Microsoft, mà phần lớn là phụ thuộc vào giám đốc điều hành Steve Ballmer, đã để ý đến Lee trong suốt nhiều tháng. Hệ thống phát hiện và thăng thưởng nhân tài theo cấp bậc của Microsoft rất minh bạch. Bộ đôi điều hành năng động – Gates và Steve hy vọng rằng sẽ phát hiện được 600 tới 1.000 người ưu tú nhất trong tổng số 55.000 nhân viên của công ty. Để phát hiện ra nhân tài, họ yêu cầu mỗi thành viên trong ban quản trị cấp cao phải biết một số người nổi bật trong nhóm của họ và đến lượt mình, những giám đốc này phải dựa vào những nhân sự chủ chốt để tìm ra những tài năng trẻ, và cứ thế tiếp tục trong cấu trúc quản lý của công ty. Các giám đốc điều hành sẽ trình bày điểm mạnh và điểm yếu của một nhóm xuất sắc để Bill và Steve xem xét, đưa những nhân viên tài năng này vào một bảng theo dõi để có thể cất nhắc họ lên vị trí cao hơn.

Một ngày cuối năm 1999, đầu năm 2000, Rick Rashid đã email cho Lee thông báo Ballmer muốn gặp ông. Một cuộc hẹn được sắp xếp và Lee sớm được đối mặt với vị tổng giám đốc điều hành này. Ballmer bắt đầu bằng việc nhắc Lee là họ đã gặp nhau ở Trung Quốc khoảng chín tháng trước, nghĩa là khi đó vị giám đốc Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh còn chưa để ý đến vị giám đốc điều hành này. "Steve có một trí nhớ tuyệt vời" – Lee nghĩ lại.

Sau đó, vị chủ tịch Microsoft tiếp tục đưa ra hàng loạt câu hỏi, lắng nghe câu trả lời và giải pháp mà Lee nêu. Chẳng hạn: Làm sao để Microsoft thành công ở Trung Quốc – cậu có gợi ý nào không? Làm sao những giao diện sử dụng tự nhiên có thể trở thành sản phẩm được? Cậu cảm thấy thế nào về những nỗ lực của chúng ta?

"Hãy cho tôi biết điều gì làm cậu thấy thích thú nhất?" – Ballmer hỏi.

“Toàn bộ công việc của tôi liên quan đến nghiên cứu và sản phẩm. Tôi thích nghiên cứu những thứ có thể thành sản phẩm và tạo ra những sản phẩm từ quá trình nghiên cứu” – Lee trả lời.

“Có điều gì ở Redmond mà cậu thấy quan tâm không?”

“Có, có thể là có” – Lee trả lời và thấy hơi bối rối. Ông đã hứa sẽ ở lại Trung tâm Bắc Kinh ít nhất là 5 năm, vì vậy cuộc nói chuyện này có vẻ là quá vội vã. Ballmer kết thúc bằng cách bảo Lee hãy đến gặp ông, sáu tháng một lần.

Không lâu trước buổi đánh giá thứ hai của Bill Gates, Lee đến Redmond cho một cuộc gặp khác. Ballmer giải thích một số chi tiết đằng sau sáng kiến về mạng lưới.NET sắp tới của Microsoft và mục tiêu của nó là đưa thông tin kỹ thuật số vào tất cả những thiết bị và hệ thống không tương thích. Rất nhiều liên kết liền mạch có thể đạt được thông qua giao diện người sử dụng – lĩnh vực chuyên môn của Lee. Ballmer hỏi: “Đó có phải là thứ mà anh quan tâm khi trở lại và biến ý tưởng đó thành sản phẩm?”

Lee thừa nhận là cảm thấy thích thú. Sau đó, Ballmer đưa Lee đi gặp Bob Muglia, Phó chủ tịch cao cấp có trách nhiệm quản lý bộ phận Dịch vụ Windows và là người phụ trách chủ yếu về chiến lược kinh doanh và kỹ thuật của Microsoft, bao gồm cả mạng lưới.NET. Lee nói: “Tôi đã có một cuộc nói chuyện rất thoải mái với Bob. Bob nói: ‘Chúng ta sẽ xem lại phần tổ chức. Vào khoảng tháng tới, hãy đợi tôi gọi đề nghị một vị trí cấp cao mà chúng tôi muốn anh cân nhắc.’”

Lee biết rằng lúc này sự thay đổi không còn là hão huyền nữa. Sau buổi gặp đầu tiên với Ballmer, ông đã gặp Rashid và xin lời khuyên. Vị ủy viên ban quản trị này bảo Lee không nên nghĩ ngợi về việc đó. Ông nói: “Cậu vẫn là một nhân viên mới, rất mới. Cậu rất có tiềm năng, nhưng hãy tập trung làm công việc của mình thật tốt.”

Sau cuộc gặp thứ hai với Ballmer, Lee kiểm tra lại điều này với Rashid. “Tôi nói với Rick: ‘Khi tôi nhận lời làm việc, tôi đã hứa là sẽ ở lại Trung tâm Bắc Kinh ít nhất 5 năm.’ Rashid nói: ‘Đây là một cơ hội lớn hơn với cậu. Tôi ủng hộ – cậu nên nhận việc đó. Tôi không nghĩ lựa chọn của cậu là không.’ Tôi đã nói: ‘Rất tuyệt!’”

Sau đó vài tuần, Muglia gọi và đề nghị Lee làm Phó chủ tịch nhóm Dịch vụ và Công cụ vừa thành lập dưới quyền Eric Rudder. Tất cả các loại công nghệ dựa trên ngôn ngữ – như công nghệ tìm kiếm

file, kiểm tra chính tả và ngữ pháp, tổng hợp giọng và chức năng giúp đỡ – sẽ do Lee đảm nhiệm. Trách nhiệm chính của Lee là cung cấp phần mềm tương tác tự nhiên và các giao diện sử dụng tương lai có thể trở thành một phần trong rất nhiều sản phẩm của Microsoft.

Mọi thứ khiến Lee muốn nổ tung. Đối với mọi người ở Trung tâm Bắc Kinh, sự thay đổi diễn ra chóng mặt nhưng không theo hướng tốt. Khi Harry Shum ở Redmond và thăm một vài đồng nghiệp thì có người đề cập đến việc này: "Tôi nghe nói là sếp cậu chuẩn bị đi. Ông ta chuẩn bị được thăng chức phó chủ tịch."

Shum lặng người vì ngạc nhiên. Ông nói: "Đó là một cú sốc thật sự!" Shum gọi ngay cho Ya-Qin Zhang ở New Jersey, có thể là ngay sau ngày Lee gọi ông. Zhang, vẫn còn sững sờ trước tầm quan trọng của thử thách mới dường như cũng hồi hộp và thiếu tin tưởng về tương lai giống như Shum. Cả hai người nhất trí sẽ gặp nhau tại Bắc Kinh càng sớm càng tốt, cùng gác máy với tâm trạng nặng trĩu. Shum không thể rũ bỏ hết tâm trạng này – ông tự hỏi một trung tâm nghiên cứu mới bước vào hoạt động liệu có thể tiếp tục nếu thiếu đi sự thông thái và kinh nghiệm của người sáng lập.

Ngay ngày hôm sau, Shum, Ya-Qin Zhang, Lee và HongJiang Zhang cùng đi ăn tại khách sạn Shangri-La. Lee rất lạc quan và tin tưởng vào tương lai của Trung tâm cũng như khả năng của các nhà quản lý nhưng các đồng nghiệp của ông vẫn cảm thấy lo lắng và buồn rầu. Cuối cùng, Lee nghiêm nghị đứng dậy, ngả người qua bàn và bắt tay từng người.

Với Ya-Qin Zhang, ông nói: "Chúc mừng giám đốc quản lý Zhang!"

"Chúc mừng phó giám đốc quản lý Shum!"

Và sau đó là với HongJiang Zhang, ông nói: "Chúc mừng phó giám đốc quản lý Zhang!"

Tin tức này tiếp tục lan truyền khắp Trung tâm. Trong buổi họp toàn thể nhân viên vào tuần cuối tháng 7, tất cả mọi người tập trung đông đủ tại phòng hội nghị lớn ở tầng sáu, trong khu vực văn phòng kinh doanh để lắng nghe thông báo. Rick Rashid, Dan Ling và X. D. Huang đã trở về Redmond. Họ tham gia hội nghị thông qua điện thoại.

Lee nói ngắn gọn về chức vụ mới của ông tại Redmond, đồng thời nhấn mạnh sự tin tưởng vào tương lai xán lạn của Trung tâm. Sau

đó đến lượt Ya-Qin Zhang – trong cương vị mới, ông bắt đầu phát biểu cảm tưởng về Lee. Shum nhớ lại: "Ya-Qin nói rất nhỏ nhẹ, buồn và nghiêm trang. Mọi người bắt đầu khóc." Shum rưng rưng nước mắt. Lee cũng vậy. Rashid và Ling động viên Trung tâm và những vị lãnh đạo mới ở đây.

Lee rời Trung tâm vào ngày 3 tháng 8, vì vậy không còn nhiều thời gian để nói lời tạm biệt với ông nữa. Sheila Shang và Eileen Chen – trợ lý điều hành của Lee, đã tổ chức ba bữa tiệc chia tay. Bữa tiệc đầu tiên là tại khách sạn Shangri-La. Rất nhiều phóng viên, các quan chức chính phủ và giới học viện được mời đến. Một phóng viên nổi tiếng của tờ Nhân dân Nhật báo đứng dậy và chúc mừng Lee với những lời mà không một phóng viên người Mỹ nào dù thẳng thắn cũng có thể nói được: "Mặc dù mọi người nghĩ rằng ông đang làm chính trị, nhưng ông đã cho chúng tôi thấy rằng ông là một học giả thật sự, ông quan tâm tới giáo dục, khoa học và công nghệ Trung Quốc."

Bữa tiệc thứ hai được tổ chức tại khách sạn Jade Palace, chỉ nằm trong giới hạn của Trung tâm, gồm có nhân viên, các sinh viên và bạn bè, tổng cộng khoảng 100 người. Bữa tiệc cũng vui vẻ hơn. Trong khoảnh khắc xúc động, Lee đã đưa huy hiệu của mình cho một học sinh trung học đang thực tập tại Trung tâm – cậu bé sau này được Lee giúp vào một trường đại học ở Mỹ. Khi cậu bé bắt đầu khóc và ôm chặt Lee, rất nhiều người rơi nước mắt. Phút giây xúc động đó được cân bằng nhờ bài thuyết trình hài hước bằng PowerPoint của Ya-Qin Zhang. Vị giám đốc mới của Trung tâm đã sửa đổi một số hình ảnh và chú thích trong bài phát biểu tổng quan chuẩn mực của Lee thành một câu chuyện vui về vị giám đốc đang chuẩn bị chia tay. Trong một slide về những tài năng xuất sắc được tuyển dụng, ông đã thay hình ảnh Lee đứng giữa rất nhiều sinh viên nam bằng cảnh Lee đang đứng giữa nhóm toàn là người mẫu nữ.

Buổi chia tay cuối cùng – một cuộc đoàn tụ thân mật của toàn bộ ban quản trị và gia đình Lee, được tổ chức tại nhà hàng Hong-Tse Lon Ba, gần Trung tâm. Mọi người cùng hát karaoke, một tiết mục ưa thích trong bữa tiệc của người Trung Quốc. Hầu hết là bài hát vui. Nhưng có người đã chọn một bài hát tiếng Trung rất buồn là Xinshui Zhao, viết về những người bạn đã ra đi trong chiến tranh, khiến tất cả mọi người ở đó đều xúc động.

Đầu đề của bài hát tạm dịch là Tạm biệt đồng chí của tôi Những người có mặt đều khắc sâu khoảnh khắc đó và nhận ra ý nghĩa trong tiêu đề cũng như trong lời bài hát:

Nào anh em, nào chị em, hãy đứng lên vì phút giây làm nên lịch sử.

Một cuộc chiến ở phía trước, và cuộc sống của chúng ta dành cho cách mạng.

Mọi thứ đều rối loạn. Chúng ta tiến lên phía trước, bụi khói chiến tranh

Mặc dù chúng ta có thể sẽ bị chia cách, nhưng chúng ta luôn đồng lòng

.....

Trong làn gió xuân, mọi thứ sẽ trở nên tốt hơn.

Những người đồng chí của tôi trong vòng tay nhau, chúng ta sẽ còn gặp lại.

5. Đế chế Ya-Qin

Tháng 8 năm 2000 – Tháng 7 năm 2001

Châu Á là thị trường và cũng là nguồn tài lực. Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh đã trở thành một trung tâm chuyên môn của Microsoft.

--YA-QIN ZHANG

Tháng 7 năm 2001, trong khi ở Bắc Kinh thời tiết oi ả, nóng bức, độ ẩm cao và có bão cát, thì ở Côn Minh, thời tiết mát mẻ và dễ chịu với khí hậu cận nhiệt, quanh năm là mùa xuân. Đây là thủ phủ của tỉnh Vân Nam, nằm phía tây nam Trung Quốc, cách Bắc Kinh ba giờ bay và là điểm du lịch hàng đầu nhờ có sức cuốn hút tự nhiên và hoa cỏ tươi tốt quanh năm. Đứng trên cao nguyên rộng lớn cao 1.893m so với mặt nước biển, khách tham quan có thể chiêm ngưỡng khung cảnh tuyệt đẹp của núi non hùng vĩ, phía nam là hồ Điền Trì. Điểm du lịch nổi tiếng ở đây là Thạch Lâm.

Đây là địa điểm du lịch tuyệt vời với Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh. Những cuộc vui chơi lần trước đều tổ chức xung quanh Bắc Kinh. Lần này, cả Trung tâm cùng du ngoạn trên hai chiếc máy bay phản lực thương mại. Số thành viên trong chuyến đi này chính xác là 108 người. Con số này có một ý nghĩa quan trọng, gắn liền với Thủy Hử – cuốn tiểu thuyết nổi tiếng của Trung Quốc hồi thế kỷ XIV kể về 108 vị anh hùng cùng tụ tập trên núi bí mật tiến hành cuộc chiến chống lại triều đình bạo ngược. Các nhà nghiên cứu nói đùa rằng họ có thể đóng vai trò này khi đến Côn Minh – vạch ra một kế hoạch tấn công toàn diện giúp Microsoft chiến thắng tại cuộc chiến tin học trong tương lai. Đêm đầu tiên, họ vừa ăn tối vừa xem kịch Vân Nam.

Sáng hôm sau, trong phòng khiêu vũ của Jia Hua Côn Minh, một

trong những khách sạn tốt nhất ở đây, Ya-Qin Zhang đứng trên sân khấu lớn để điều hành cuộc họp. Đã gần một năm trôi qua từ khi Kai-Fu Lee ra đi, Trung tâm Nghiên cứu Microsoft Trung Quốc đã khẳng định được uy tín của một trung tâm nghiên cứu. Là giám đốc mới của Trung tâm, Zhang vẫn luôn nhớ lại cảm giác cô đơn sau ngày Lee rời Trung tâm, khi lần đầu tiên ông ngồi một mình trong văn phòng cũ của bạn mình. Từ đó, tất cả các thành viên trong Trung tâm coi nhau như người một nhà. Giờ đây, Trung tâm đã phát triển hơn nhưng mọi người lại xa cách hơn, xuất hiện thêm nhiều gương mặt mới.

Tuy trong trang phục thường ngày nhưng Zhang vẫn toát ra vẻ tự tin lịch lãm. Ông đã đưa ra ba thử thách mà Trung tâm phải đối mặt trong lúc này. Đầu tiên là sự khác biệt về địa lý và văn hóa so với trụ sở chính ở Redmond – có nghĩa là họ luôn phải nỗ lực để không bị cách ly khỏi tập đoàn. Thứ hai là về việc mở rộng quy mô. Tất cả những nhà nghiên cứu trẻ đều rất tài năng và chăm chỉ, họ cần được đào tạo cẩn thận và kỹ càng hơn nhưng việc này ngày càng khó khi cấp bậc của họ ngày càng cao. Và thách thức thứ ba, một thách thức đối với tất cả trung tâm nghiên cứu của mọi công ty – không kể quy mô hay vị trí địa lý là luôn đảm bảo những nghiên cứu của Trung tâm phải liên quan tới sản phẩm trong tương lai của công ty. Nhưng yêu cầu kinh doanh đầu tiên của Zhang để giải quyết những thách thức trước mắt là luôn phải giữ được mối liên kết giữa các nhân viên trong Trung tâm. Ông cảm thấy cuộc bàn luận này là một cơ hội tốt để đoàn kết tất cả mọi người.

Zhang luôn thích phép suy tưởng. “Hãy tưởng tượng Trung tâm là một chiếc xe”, ông bắt đầu nói, đưa ra hình ảnh chiếc ôtô màu đỏ bóng loáng. “Các thành viên nghiên cứu giống như động cơ của nó. Chính các bạn làm nó chạy. Nhóm điều hành lái chiếc xe đó.” Chiếc xe hơi hoạt hình bắt đầu chạy về phía trước. “Bộ phận PR là còi xe”, ông tiếp tục nói, chỉ vào hình chiếc còi lớn trên màn ảnh. Từ đây, các thành viên của trung tâm đều gọi trưởng phòng PR Sheila Shang là da la ba, có nghĩa là “chiếc còi lớn”. Kết thúc phần suy tưởng, Zhang giải thích rằng bốn chiếc bánh xe tượng trưng cho quá trình chuyển giao công nghệ, mối quan hệ với các trường đại học, phát triển phần mềm và các nhân viên hỗ trợ. Nếu bất kỳ một chiếc bánh xe nào bị hỏng, chiếc xe sẽ không thể đi được. Bằng cách này, ông đã “lái” sang ý tưởng rằng công việc của mỗi người đều rất cần thiết cho hoạt động của Trung tâm.

Tiếp đó, Zhang chuyển sang chủ đề bao quát hơn về chuyến đi này: tác động đến công ty. Ông đưa ra một số ví dụ về lợi nhuận

hàng quý và dòng sản phẩm cũng như tóm tắt những gì ông và các nhà lãnh đạo xác định là mục tiêu chính của Trung tâm. Đầu tiên là nâng cao tính nghệ thuật trong khoa học máy tính. Thứ hai là trở thành một vườn ươm của công nghệ. Và thứ ba, là cơ quan tham mưu giúp công ty thực hiện chiến lược trong 5-10 năm. Những mục tiêu này không phải là mới – họ đã thảo luận nhiều lần, từ phòng điều hành ở Redmon cho đến Dragon Villa. Tuy nhiên, cả Trung tâm, đặc biệt là những thành viên mới vẫn cần phải nghe lại những mục tiêu đó. Điểm mới ở đây là Zhang đã nhấn mạnh vào việc làm thế nào xóa bỏ được khoảng cách giữa nghiên cứu và sản phẩm. Ông gọi đó là "tìm kiếm ngôi nhà của bạn". Như ông đã giải thích: "Chúng ta nên đặt mình vào vị trí một người sở hữu chiến lược phát triển. Hãy cho tôi biết, nếu như việc nghiên cứu của các bạn thành công, thì đâu sẽ là nhà bạn? Sản phẩm nghiên cứu của bạn sẽ được chuyển cho nhóm kinh doanh nào? Và đối tác bạn muốn làm ăn cùng là ai?"

Những câu hỏi đã ảnh hưởng đến rất nhiều nhà nghiên cứu. Có lẽ đây là lần đầu tiên một số người nhận ra mục tiêu kinh doanh của mình. Nhưng một số khác lại cảm thấy nản lòng, vì công tác nghiên cứu của họ quá xa để có thể trở thành sản phẩm. Trong trường hợp này, Zhang động viên họ nên nghĩ thông suốt và cùng bàn luận, đưa ra phương án với các trưởng nhóm nghiên cứu. Ông nói, nếu như một dự án có đủ sức hấp dẫn thì nó sẽ tạo ra một lĩnh vực mới và một sản phẩm trước đây chưa từng tồn tại. Và nếu dự án đủ cuốn hút thì cần phải tập trung vào điểm nhấn của dự án. Với Zhang, mọi vấn đề đều như một cơ hội và đều có thể giải quyết được. Ông luôn suy nghĩ tích cực và lạc quan. Nhiều năm sau, các nhân viên của Trung tâm vẫn nhớ slide cuối cùng trong bài thuyết trình của ông, trên đó viết: "Điều tốt nhất vẫn ở phía trước."

Để đi sâu vào những chi tiết cần thiết trong việc thực hiện tầm nhìn chiến lược của mình, Zhang chuyển các vấn đề cho giám đốc quản trị hỗ trợ Harry Shum và HongJiang Zhang – tiếp tục trình bày về những điểm tốt và xấu của một nhà nghiên cứu. Shum, chuyên gia về đồ họa và hình ảnh, nói về những điểm tốt – làm sao để trở thành một nhà nghiên cứu hàng đầu: cách chọn đề tài hợp lý, giải quyết vấn đề, viết nghiên cứu khoa học và nhiều thứ tương tự. Ấn tượng nhất là ông đã đưa ra những quan điểm của mình bằng đồ thị, đồ họa và phần thuyết minh sống động như thể ông đang trình bày một công trình nghiên cứu vậy.

HongJiang Zhang nói tiếp về điểm xấu. Trông ông có vẻ già dặn và nghiêm khắc hơn so với Harry Shum và Ya-Qin Zhang. Bài thuyết

trình của ông nói về cách tiến hành nghiên cứu chuyên nghiệp thậm chí cả về vệ sinh nơi làm việc nữa. Một số nhân viên nghiên cứu còn gọi đó là thói quen của "những đứa trẻ hư": rửa tay sau khi vào nhà vệ sinh, tắm thường xuyên, không ngủ gật nơi công cộng, tôn trọng các đồng nghiệp; có trách nhiệm với dự án nghiên cứu. Nghe có vẻ bình thường, nhưng đây chính là những điều cần phải đào tạo cho các trợ lý nghiên cứu trẻ. Khoảng một năm trước, Lee đã đề cập những thiếu sót này, ông viết bức thư mở gây chấn động giới sinh viên Trung Quốc. Thực tế đã có một số chuyển biến so với trước đây, tuy nhiên nhiều nhân viên trẻ vẫn thiếu tính gương mẫu về hành vi ở nơi làm việc, chẳng hạn như trong công tác nghiên cứu và hợp tác với dự án. Trong khi phòng nghiên cứu luôn rộng mở và các nhà nghiên cứu có thể tự do làm việc bất cứ lúc nào họ muốn, những nguyên tắc bắt buộc về sự đúng mực và đạo đức là rất cần thiết.

Khi nhìn các quyền trợ lý của mình, Lee thấy những thách thức đè nặng lên vai mình trước đây đang chuyển sang Ya-Qin Zhang. Zhang đang suy nghĩ xem nguồn trí lực cần thay đổi như thế nào để Trung tâm trở thành một trung tâm nghiên cứu tầm quốc tế. Ông cũng suy nghĩ làm thế nào để Trung tâm trở thành một trung tâm chuyên môn của Microsoft ở châu Á – và cuối cùng là Trung tâm phải làm nhiều hơn nữa để đảm bảo tương lai của tập đoàn trên toàn thế giới. Dù hiểu rõ tình hình như vậy nhưng Zhang không thật sự cảm thấy lo lắng. Ông tuyệt đối tin tưởng vào những gì mà Trung tâm có thể đạt được. Sự chắc chắn của ông có được là do kinh nghiệm bản thân. Trong những hoàn cảnh bất lợi, ông vẫn luôn tìm thấy thành công.

Ya-Qin Zhang sinh vào tháng 1 năm 1966. Quê ông ở Thái Nguyên, thủ phủ của Sơn Tây – một tỉnh giàu tài nguyên than, nằm trên một bình nguyên rộng lớn, cách Bắc Kinh 400km về phía tây nam. Cha ông mất năm ông mới 5 tuổi. Mẹ của Ya-Qin, Juan-Zhang Bi, đã một mình nuôi đứa con trai duy nhất.

Khi Ya-Qin mới 6 tuổi, mẹ ông đã gửi ông đến sống với người bà ở Yuncheng, một thị trấn nhỏ ở phía nam tỉnh Sơn Tây. Trong suốt mấy năm sau đó, ông phải đến sống ở nhà họ hàng tại rất nhiều thành phố như Bắc Kinh, Tây An, và cuối cùng là trở lại Thái Nguyên khi ông 11 tuổi. Những trải nghiệm đó đã dạy Ya-Qin biết thích nghi và sống độc lập.

Cậu thanh niên Zhang trẻ tuổi cũng chứng minh rằng mình là một sinh viên tài năng. Hầu hết mọi người đều cho cậu là thiên tài. Ông đã bỏ qua tổng cộng 5 năm học ở trường tiểu học và trung

học. Nhưng cho đến nay, ông lại khiêm tốn nói tất cả đều là do may mắn và nhờ có sự giúp đỡ của mọi người xung quanh. Ông nhớ lại: "Mỗi khi tôi chuyển sang một thành phố khác, thì đó lại là giữa năm học, thế là tôi hoặc phải học vượt lớp, hoặc là ở lại lớp. Thế là tôi cứ lỡ mãi thôi."

Năm 1978, 12 tuổi, Zhang trở thành sinh viên trẻ tuổi nhất nước được ghi tên vào chương trình năng khiếu của trường Đại học Khoa học và Công nghệ Trung Quốc tiếng tăm ở Hợp Phì, phía tây Nam Kinh. Nhưng ông không phải là một con mọt sách. Ông cũng có nhiều sở thích khác, từ trò chơi chiến lược châu Á "Go" cho đến nghệ thuật sơn dầu cổ điển. Hứng thú với tất cả các ngành khoa học kỹ thuật và phân vân không biết chọn toán học hay kỹ thuật điện tử, ông đã dùng biện pháp... tung đồng xu để đưa ra quyết định cuối cùng là môn khoa học điện tử Zhang tốt nghiệp đại học với tấm bằng ưu rồi hoàn thành khóa học thạc sĩ.

Mùa thu năm 1986, Zhang chuyển đến Washington để theo đuổi khóa học tiến sĩ kỹ thuật điện tử tại trường Đại học George Washington. Ông đã từ chối học tại MIT và Princeton để nắm lấy cơ hội được làm việc với Raymond Pickholtz, một chuyên gia nổi tiếng về truyền thông và cũng là người tiên phong trong phân tích sóng âm – hiện nay là một phần không thể thiếu được trong tiêu chuẩn CDMA cho truyền thông không dây. Ngay lần đầu, Pickholtz đã khẳng định rằng chàng trai đặc biệt – "sáng dạ, chăm chỉ và rất thận trọng". Ngày thứ hai, Pickholtz đưa cho cậu sinh viên mới tám cuốn sách và rất nhiều báo để đọc. Chỉ một tuần sau, Zhang quay lại văn phòng và mượn thêm sách. Từ đó, Pickholtz đưa cho cậu sinh viên này rất nhiều tài liệu về vấn đề kỹ thuật và các vấn đề khác; Zhang sẽ mất tích trong vài ngày và đến khi quay lại, cậu lại đưa ra một cái gì đó mới – những lời nhận xét, phê bình, ý kiến và những kết quả đạt được. Pickholtz nhanh chóng chọn cậu là một trong hai người được tài trợ nghiên cứu, một người phát triển an ninh truyền thông vệ tinh, người kia xây dựng cơ sở dữ liệu mạng và khôi phục hình ảnh y tế.

Một hôm Zhang không có mặt trong một buổi họp, Pickholtz rất lo lắng. Thực ra Zhang đang nằm trong bệnh viện vì bị chảy máu dạ dày vì tại phòng thí nghiệm, cậu chỉ ăn đồ linh tinh và uống coca, làm việc suốt ngày và ngủ rất ít. Pickholtz nói: "Tôi đã rất bực mình với cậu ta và bắt đầu quản lý các bữa ăn cũng như đảm bảo giờ giấc nghỉ ngơi của cậu ta." Đó là sự khởi đầu cho một mối quan hệ hợp tác và cũng là quan hệ bạn bè lâu dài và gần gũi. Với bản nghiên cứu luận án, Zhang giành điểm tối đa trong các kỳ thi điều kiện và kết thúc khóa học tiến sĩ năm 1989. Pickholtz thổ lộ: "Từ

trước tới nay, Ya-Qin là sinh viên xuất sắc nhất mà tôi từng có. Tôi có thể gọi cậu ta là kho báu của nhân loại."

Trong công việc, Ya-Qin cũng chưa bao giờ bước chậm lại. Công việc đầu tiên của ông là nghiên cứu công nghệ viễn thông tại Tập đoàn Contel và Phòng thí nghiệm GTE ở Waltham, Massachusetts. Năm 1994, ông chuyển sang bộ phân nghiên cứu và phát triển Sarnoff (tên cũ là Phòng thí nghiệm RCA) ở Princeton. Ở đây, ông thăng tiến nhanh chóng, trở thành người quản lý phòng thí nghiệm công nghệ đa phương tiện với 50 nhân viên nghiên cứu, trong số họ có rất nhiều người nổi tiếng. Nhóm của Zhang được biết đến nhiều nhất với các công trình mã hóa truyền thông đa phương tiện và thông tin, góp phần không nhỏ vào tiêu chuẩn quốc tế

MPEG-4 và MPEG-2 được dùng phổ biến cho nén dữ liệu âm thanh và hình ảnh cũng như tiêu chuẩn Hoa Kỳ cho HDTV. Năm 1998, Zhang là một trong những chuyên gia hàng đầu thế giới về truyền hình số, video và truyền thông – đã đoạt gần như tất cả các giải thưởng trong lĩnh vực của ông.

Mùa thu năm đó, chỉ vài tuần trước buổi lễ khai trương của Trung tâm Nghiên cứu Trung Quốc, từ Bắc Kinh, Kai-Fu Lee đã gọi điện mời Zhang gia nhập Trung tâm. Zhang nhớ lại: "Kai-Fu nói rất thuyết phục và đầy lý lẽ. Ông đã hấp dẫn tôi bằng chính tương lai của Trung tâm. Ông nói: 'Đó là một thách thức khi khởi đầu một trung tâm nghiên cứu ở Trung Quốc. Điều này chưa từng có trước đây. Anh có thể làm nên lịch sử.'" Sau khi gặp Rick Rashid và Dan Ling ở Redmond, đồng thời thuyết phục được Harry Shum và những người phỏng vấn khác trong buổi gặp ở bữa tối, Zhang quyết định sẽ mạo hiểm.

Quyết định của ông khiến rất nhiều người ở Sarnoff và cộng đồng nghiên cứu về truyền thông đa phương tiện ở đó phải sửng sốt. Zhang nói: "Mọi người rất ngạc nhiên khi tôi quyết định sẽ quay trở lại Trung Quốc. Hồi đó, điều này không bình thường cho lắm. Ngày nay, mọi người suy nghĩ tiến bộ hơn nhiều." Các đồng nghiệp người Mỹ của ông còn thắc mắc một điều khác: chưa có một tiền lệ nào về một trung tâm nghiên cứu tầm quốc tế trong lĩnh vực của ông ở Trung Quốc. Zhang nói: "Người thầy hướng dẫn của tôi ở Sarnoff và là giám đốc điều hành Jim Carnes đã nói: 'Tôi hiểu là cậu muốn thay đổi sau 5 năm làm việc ở đây, nhưng trở lại Trung Quốc ư? Cái đó không nằm trong xu hướng phát triển, nhất là để nghiên cứu. Cậu có thể sẽ làm tốt, nhưng cũng có thể cậu sẽ bị lãng quên.' Rất nhiều người, trong đó có cả vợ tôi nữa,

đều có chung mối lo lắng như vậy."

Nhưng khi Zhang, lúc này đã 32 tuổi quyết định trở lại Bắc Kinh để làm việc cho Microsoft sau 14 năm ở Mỹ, Pickholtz –người thầy cũ của ông là người duy nhất không cảm thấy ngạc nhiên. Pickholtz nói: "Khi còn là sinh viên, cậu đã phải xa người mẹ ở Trung Quốc. Cậu ấy luôn nói rằng muốn quay trở lại Trung Quốc."

Cho dù ông và gia đình đã phải trải qua nhiều khó khăn, Zhang vẫn luôn khao khát được trở về quê hương để giúp củng cố nền giáo dục đất nước và đào tạo nghiên cứu. Khi được gặp những đồng nghiệp mới xuất sắc ở Trung Quốc – mà đầu tiên là cuộc gặp với người bạn rượu sa-kê Harry Shum tại sân bay Tokyo, ông đã nhận ra rằng về nước là một bước đi đúng đắn.

Mười một tháng trước chuyến nghỉ ở Côn Minh, Zhang đã tập trung xác định những công việc chủ yếu mà một giám đốc trung tâm nghiên cứu như ông phải làm. Đó là thời gian chuyển đổi và điều cần thiết nhất đối với Trung tâm là phải có sự lãnh đạo vững chắc. Tiếp tục những nỗ lực của Kai-Fu Lee, ông tập trung đưa ra ý tưởng trong hàng loạt buổi nói chuyện và bài luận văn. Nhưng ông vẫn làm theo phong cách riêng của mình.

Nếu Lee thích phép loại suy, Zhang thích các phương trình. Cậu bé thần đồng từng nổi tiếng từ việc sử dụng công thức thuộc các lĩnh vực khác nhau – và một số công thức là từ mình tạo nên – nay đã định hình được lý luận về nghiên cứu và quản lý. Ông đặt những quy tắc của mình vào điều kiện của các phương trình để đưa ra quan điểm với thứ ngôn ngữ đơn giản mà tất cả sinh viên và nhà khoa học đều có thể hiểu. Điều này tượng trưng cho loại "truyền thông low-bit-rate": truyền đạt những ý tưởng và hình ảnh phức tạp với ít từ ngữ nhất. Thêm nữa, theo ông, nó rất đơn giản. Ông nói: "Cứ vài tháng một lần, thông điệp của Ya-Qin lại được đưa ra trong một bản tin. Tôi cần phải viết cái gì đó."

Điều hấp dẫn nhất (có người nói là điều hào nhoáng nhất) trong những nguyên tắc mà ông viết ra được gọi là "những phương trình quản lý của Ya-Qin". Đó là năm "công thức" mà ông cảm thấy mọi người cần phải biết để điều hành một trung tâm nghiên cứu hiệu quả. Một điều quan trọng nữa là thái độ truyền giảng của ông rất khôi hài và gần gũi chứ không hề kiêu ngạo hay có tính hạ mình.

1. IT = IQ + IP. Theo quan điểm của Zhang, để trở thành một người lãnh đạo trong thế giới công nghệ thông tin, cần phải có tài năng

thiên bẩm và trí thông minh – nhưng cũng cần phải tôn trọng các luật sở hữu trí tuệ và bằng sáng chế, những vấn đề rất quan trọng ở Trung Quốc. Chính phủ Trung Quốc đã không quản lý được việc sao chép tràn lan các phần mềm của Microsoft. Zhang nhắc đến phương trình này trong các bài thuyết trình trước giới phương tiện thông tin đại chúng và các quan chức chính phủ.

2. E = mc2. Đây là phương trình nổi tiếng của Einstein, liên quan đến năng lượng, khối lượng và tốc độ ánh sáng. Ở đây, phương trình này có nghĩa là một trung tâm nghiên cứu cần phải đạt được khối lượng và tốc độ nhất định để phát huy tối đa tiềm năng và giải phóng năng lượng.

3. $\Delta x \, \Delta p > \hbar/2$. Nguyên lý bất định của Heisenberg. Trong phương trình gốc, vị trí (x) và động lượng (p) của một hạt chỉ có thể được nhận biết trong một dung sai gọi là hằng số Planck (ħ). Đối với Zhang, phương trình này thể hiện sự cân bằng giữa tốc độ và độ chính xác trong hoạt động nghiên cứu. Ông nói: "Nó biểu trưng cho hai kiểu văn hóa. Một là, bạn vô cùng cẩn trọng, chuyển động rất chậm và không bao giờ mắc lỗi. Hai là, bạn chuyển động rất nhanh, chấp nhận rủi ro, nhưng lại mắc lỗi. Đối với Trung tâm, chúng tôi khuyến khích kiểu văn hóa thứ hai. Bởi nếu tất cả mọi thứ đều là thành công thì bạn lại là người thất bại – bạn không dám chấp nhận rủi ro."

4. $S \rightarrow \infty$. Định luật 2 nhiệt động lực học chỉ ra rằng entropy (S) của bất cứ một hệ kín nào – là mức độ hỗn hợp của hệ – sẽ tăng vô hạn. Trong phương trình "song song" của Zhang, ông cho rằng Trung tâm phải luôn mở cửa để nền công nghiệp và giáo dục có thể trao đổi ý tưởng với nhau. Zhang nói: "Nếu một trung tâm nghiên cứu đóng cửa đối với nền văn hóa, chắc chắn nó sẽ thất bại."

5. 1 + 1 > 3. Phương trình có vẻ vô lý này chỉ ra rằng chỉ hợp tác nghiên cứu khi nó thật sự giá trị. Zhang tin vào các loại hình hợp tác khi nó là điều tự nhiên và quan trọng nhất là khi cái toàn bộ lớn hơn cái tổng số. Ông giải thích: "Nếu một cộng với một mà nhỏ hơn ba thì không có hợp tác, vì luôn có thuế hợp tác. Bạn không nên ép mọi người phải làm việc cùng nhau."

Báo chí Trung Quốc và các quan chức chính quyền địa phương nhiệt liệt tán đồng "phương trình quản lý của Ya-Qin". Công thức thành công của ông được in nhiều lần trên các tạp chí kỹ thuật chuyên ngành và báo chí; được lưu truyền trong giới học viện, được các nhà giáo dục và nhà hoạch định chính sách trích dẫn rộng rãi nhằm giúp đất nước vươn lên hàng đầu trong lĩnh vực

công nghệ toàn cầu.

Tuy nhiên, mọi triết lý trên sẽ không có ý nghĩa gì nếu không có sự xuất sắc về kỹ thuật. Lợi nhuận của Trung tâm là từ hoạt động nghiên cứu – nhằm nâng cao nền khoa học máy tính. Trong vấn đề này, Trung tâm Nghiên cứu Microsoft Trung Quốc đã đạt được những điểm đáng chú ý. Đầu năm 2001, Zhang bắt đầu lên kế hoạch giới thiệu hai hoặc ba sản phẩm mẫu cho Bill G. mỗi năm: các buổi đánh giá sẽ được tiến hành đều đặn giống như các cuộc họp trực tiếp với người đàn ông giàu nhất hành tinh.

Được thúc đẩy bằng sự khởi đầu của Lee, vị giám đốc mới của Trung tâm đưa ra chương trình hoạt động với nhiều tham vọng hơn trước kia. Dưới thời của Lee, công ty đã vượt qua những khó khăn ban đầu để cân bằng các nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu ứng dụng, và giao tiếp hiệu quả hơn với các nhân viên nghiên cứu trẻ tuổi người Trung Quốc. Đến thời của Zhang, ưu tiên hàng đầu là nguồn tài lực xuất sắc trong công tác nghiên cứu. Zhang đã khẳng định: "Không có sự cảm thông cho những thứ tầm thường." Để làm rõ, ông đưa ra quy tắc "5/5". Với quy tắc này, ông đã quy định Trung tâm Bắc Kinh phải giới thiệu được ít nhất là 5% các bài nghiên cứu trên năm tạp chí chuyên ngành hàng đầu và các hội nghị trong lĩnh vực chuyên môn.

Đạt được tiêu chuẩn "5/5" là một điều khó khăn đối với bất cứ một tổ chức nghiên cứu nào; không một trung tâm nghiên cứu công nghệ thông tin nào của Trung Quốc đạt được tiêu chuẩn này. Nhưng cho đến giữa năm 2001, với các giấy chứng nhận và bằng sáng chế trong các lĩnh vực chủ chốt về giao diện lời nói và truyền thông đa phương tiện, Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh đã tiến bước trên con đường đi tới thành công.

Lee đã chuyển nhóm chuyên về nhận biết tiếng Trung và chương trình đọc văn bản cho Eric Chang – cử nhân MIT, sinh ra tại Đài Bắc nhưng suốt thời thanh niên ông sống ở BeverlyHills. Giữa năm 1998, Microsoft đã tuyển Chang về từ Hãng Truyền thông Nuance – một hãng mới nổi ở Menlo Park, California đã cung cấp nhiều bộ máy nhận biết giọng nói được đặt riêng cho hệ thống đặt vé tự động trong hàng không. Chưa đầy một năm sau, Lee lại rời Redmond để gia nhập Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh.

Là một con người dẻo dai Chang mang đến Trung tâm một luồng cảm xúc mãnh liệt. Ông nói nhanh, hỏi rất nhiều và dường như biết trước cả những điều bạn định nói – một thiết bị nhận diện giọng nói bằng xương bằng thịt. Ông nhanh chóng nhận ra mình

có năng lực trong thế giới ngôn ngữ. Năm 2001, nhóm của ông phát triển một số mẫu thử gồm có một trình duyệt Web cho các thiết bị di động nhập thông tin bằng giọng nói thay vì bằng bàn phím và một phần mềm điều khiển chất lượng xác định giọng nói tổng hợp nghe có tự nhiên không. Cả hai dự án này đều giành được giải thưởng "Best Paper" từ các hội nghị quốc tế có uy tín và giúp những dự án dài hạn của Microsoft xây dựng được giao diện giọng nói dễ sử dụng.

Lĩnh vực riêng của Ya-Qin Zhang, mã hóa và nén truyền thông đa phương tiện, cũng đang trở nên rất mạnh. Lược đồ mã hóa "leo thang" của nhóm ông – đã trình bày trong buổi đánh giá thứ hai của Bill Gates vào hồi tháng sáu năm 2001 – cũng đã giành giải thưởng "Best Paper" của tập san thuộc tổ chức IEEE danh tiếng. Công nghệ này hoạt động tốt với các thiết bị và độ rộng giải tần khác nhau. Vì vậy, theo lý thuyết có thể sử dụng công nghệ này để củng cố mọi thứ từ hội đàm bằng video thông qua điện thoại di động cho đến video qua Internet vào HDTV (High Definition Television – tivi có độ phân giải cao).

Một số thủ thuật trong lược đồ mã hóa này xuất phát từ thuật toán xử lý hình ảnh đang được phát triển bởi nhóm xử lý thông tin và điện toán truyền thông của HongJiang Zhang. Mục tiêu của nhóm là làm cho máy vi tính có thể phân tích, hiểu và nhận các loại truyền thông đa phương tiện – điều này rất có ích cho việc tìm kiếm tự động các file hình ảnh, video và âm thanh (audio) trên một ổ cứng hay thông qua World Wide Web. Nhóm nghiên cứu của HongJiang Zhang thậm chí còn sáng tạo nhiều hơn các nhóm khác. Mỗi năm, các nhân viên nghiên cứu của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh tự xếp loại bằng số nghiên cứu khoa học được công bố; HongJiang Zhang luôn đứng đầu. Trong năm 2001, nhiều lần tên ông đã được nhắc đến – "Luôn luôn là số một" – như ông vẫn nói.

Mặc dù mới làm giám đốc quản lý được một năm, Ya-Qin Zhang đã nắm lấy cơ hội hướng Trung tâm vào những lĩnh vực mới quan trọng giúp ứng dụng kết quả nghiên cứu vào sản xuất. Đầu năm 2001, ông chính thức hóa hai phương thức nghiên cứu mới có mối quan hệ gần nhất đến lĩnh vực nghiên cứu hiện tại của Trung tâm và phù hợp nhất với mối quan tâm mới nhất của các đơn vị kinh doanh của Microsoft ở Redmond.

Lĩnh vực đầu tiên là giải trí số. Tháng 1, Bill Gates đã giới thiệu máy chơi game Xbox tại Triển lãm Hàng Điện tử tiêu dùng tổ chức hàng năm ở Las Vegas. Các nhà nghiên cứu thuộc các trung tâm

nghiên cứu của Microsoft trên toàn thế giới đã làm việc ngày đêm để đưa các công nghệ vào sản xuất giúp các nhà phát triển trò chơi kịp hoàn thành sản phẩm vào dịp mùa thu. Ý tưởng của Zhang là tách một nhóm đồ họa giải trí ra khỏi nhóm tin học trực quan do Harry Shum quản lý. Ông giải thích: "Chúng ta đã có rất nhiều thành quả với đồ họa. Harry rất có chuyên môn trong lĩnh vực đó. Đó chính là nhờ tài năng. Và hãy nhìn vào công việc kinh doanh của công ty. Xbox đang được giới thiệu. Chúng ta cần phải phát triển một công nghệ mới cùng với các công cụ và các trò chơi. Đó chính là cơ hội để chúng ta giúp nhóm kinh doanh".

Trong khi những kế hoạch mới của Trung tâm Bắc Kinh được vạch ra để bổ sung cho nhóm nghiên cứu đồ họa ở Redmond, Zhang cho rằng kết hợp sức mạnh đặc biệt của Trung tâm Bắc Kinh về hình ảnh, đồ họa và truyền thông đa phương tiện kỹ thuật số sẽ nhanh chóng biến Trung tâm trở thành một trung tâm xuất sắc. Baining Guo, nhân viên cũ của Intel – người đã gia nhập Trung tâm Bắc Kinh đúng vào lễ kỷ niệm sinh nhật lần thứ nhất của trung tâm – là trưởng nhóm đồ họa mới. Guo thúc đẩy mọi người làm việc hăng hái hơn. Ông không nói nhiều và thường tạo một cảm giác bí hiểm khi đưa khách đi thăm Trung tâm. Ông và Shum cộng tác với nhau và thuê nhiều nhân viên nghiên cứu hàng đầu làm việc cho nhóm nghiên cứu mới. Guo còn dành riêng một phòng đặc biệt cho đội nghiên cứu Xbox. Nhiều tờ giấy được dán trên cửa phòng này với khẩu hiệu: "Xbox: tuyệt mật!" Guo có vẻ rất hứng thú với không khí thần bí này. "Một số nhân viên giỏi nhất của chúng tôi làm việc ở đây" – Đó là tất cả những điều ông nói về những gì đang diễn ra phía sau cánh cửa.

Guo và Shum đã thành lập nhiều dự án nhằm hiện thực hóa video game thế hệ tiếp theo. Một dự án sử dụng các nguyên tắc từ hình ảnh máy tính như giao diện hình ghép trung tâm của Shum để tạo nên hiệu ứng 3-D trong các môi trường ảo. Những dự án khác tìm kiếm các công nghệ mô phỏng thực tế các hiện tượng tự nhiên như nước chảy, các phương pháp mới thể hiện nhanh và hiệu quả những kết cấu phức tạp như vỏ cây và mô phỏng thật hơn các chuyển động của con người và biểu hiện xúc cảm trên khuôn mặt. Tiếp tục cân bằng giữa nghiên cứu cơ bản và nghiên cứu ứng dụng, các nhóm nghiên cứu cũng tập trung vào những cải tiến căn bản để thúc đẩy các nghiên cứu về giao diện. Tiêu chuẩn đánh giá chính là SIGGRAPH – hội nghị lớn và tiếng tăm nhất thế giới về giao diện máy tính, thu hút 10.000 người tham dự mỗi năm. Chỉ có một trong mười công trình nghiên cứu gửi đến được chấp nhận. Năm 2001, Trung tâm có hai công trình được hội nghị thông qua – một khởi đầu khá thuận lợi cho một trung tâm

nghiên cứu mới hai năm tuổi.

Trong khi nghiên cứu về giao diện được tiến hành thuận lợi, lĩnh vực thứ hai – mạng không dây – cũng được quan tâm không kém. Như Zhang giải thích: "Lý do thứ nhất để bắt đầu nghiên cứu mạng không dây là chúng tôi có nhiều người làm việc về mạng và truyền thông mạng có bit-rate chậm" – là nghiên cứu về truyền và nhận thông tin trong những điều kiện khắt khe. Mạng không dây là một trong những trường hợp rõ nhất của mạng có đường truyền chậm, trong đó những điều kiện gửi dữ liệu qua một mạng di động có thể thay đổi bất cứ lúc nào phụ thuộc vào vị trí địa lý, điều kiện thời tiết, lưu lượng mạng và rất nhiều yếu tố khác. Zhang nói tiếp: "Lý do thứ hai, Trung Quốc là thị trường di động lớn nhất, có nhiều tài năng và nhiều thú vui. Rất nhiều trường đại học đào tạo chuyên ngành về mạng viễn thông và không dây, đó là sự tương đồng đối với thị trường."

Vì vậy, Zhang đã tách một nhóm nghiên cứu về mạng không dây từ nhóm nghiên cứu các dự án về truyền thông đa phương tiện của ông. Nhóm mới này không tập trung vào truyền thông không dây truyền thống – liên quan tới modem (bộ điều giải – một thiết bị biến đổi các tín hiệu số), radio và tháp phát sóng. Thay vào đó, Zhang giao cho nhóm phát triển các phần mềm riêng – nó cho phép các nhân viên phát triển lập mô hình các điều kiện thay đổi của một mạng nào đó, cho phép các loại điện thoại di động và máy tính cầm tay gửi và nhận bất cứ loại dữ liệu nào có thể là giọng nói, văn bản và video – từ bất cứ nơi đâu. Ở đây không giống với nhóm giải trí số, Trung tâm Bắc Kinh thấy hầu như không có sự trùng lặp với bất cứ đơn vị nào khác cùng công ty. Zhang nói: "Microsoft không có một nhóm nghiên cứu lớn tập trung chuyên môn vào mạng không dây, vì vậy cần phải có một nhóm như thế. Chúng tôi có thể là trung tâm tri thức bởi chúng tôi có một nền tảng tài năng và một thị trường lớn. Tôi luôn cảm thấy Microsoft nên tham gia vào lĩnh vực kinh doanh phần mềm và mạng truyền thông di động."

Việc phát triển mạng không dây phải phụ thuộc vào hai nhân vật mới nổi trong nhóm của Zhang. Người đầu tiên là Qian Zhang, cô sinh viên tốt nghiệp Đại học Vũ Hán, người đã rất lo lắng khi đến phòng khách sạn của George Chen để phỏng vấn. Cô chưa học truyền thông đa phương tiện và mạng không dây ở trường. Nhưng trước khi gia nhập trung tâm, cô đã nhờ Ya-Qin Zhang gợi ý một số cuốn sách và tài liệu để tự nghiên cứu về vấn đề này. Một số tài liệu đó rất khó tìm ở thư viện trường, nhưng cô đã trở lại với những nhận xét và những câu hỏi rất sắc sảo. Cô giống với Ya-Qin

hồi trẻ khi – ông đọc và thấm nhuần những cuốn sách hàng tuần Raymond Pickholtz giao cho ông.

Người tiếp theo quản lý nhóm nghiên cứu về mạng không dây là Wenwu Zhu. Ông gầy và cao, sinh ra ở Tề Tề Cáp Nhĩ, thuộc phía bắc Trung Quốc, ông là một nhân viên nghiên cứu xuất sắc ở Viện Công nghệ Bell Lucent, New Jersey và từng hợp tác với Ya-Qin Zhang trong nhiều năm. Mùa hè năm 1999, ông đã nói chuyện với Zhang về bài nghiên cứu mà họ đang viết về truyền thông đa phương tiện không dây. Ông nói: "Trước đó tôi nghĩ 'Trung Quốc ư? Tại sao lại về Trung Quốc?' Sau đó tôi thấy cả Ya-Qin, HongJiang và Shipeng [Li] đều ở đó! Họ là những người đã thu hút tôi."

Zhu nhanh chóng thích nghi với môi trường của Trung tâm. Sau bữa tối, các nhân viên thường trở về phòng làm việc, kể cả những ngày cuối tuần. Zhu nói: "Không giống với khi ở Lucent." Nhưng vẫn ổn – dù mọi thứ ở đây rất khác và Zhu cũng không bao giờ quên cách mà Kai-Fu Lee giới thiệu mình với báo chí khi ông bắt đầu làm việc tại Trung tâm.

"Đây là Wenwu Zhu, một người đã đoạt giải Nobel. Không bao giờ làm cho Bell nữa" – Lee đã nói rất tự nhiên. (Lee chơi chữ Nobel: tên giải thưởng nổi tiếng và No-Bell: Không còn làm cho Bell).

Việc điều hành Trung tâm Nghiên cứu vẫn theo thuyết âm dương. Và ngay từ khi mới bắt đầu nhiệm kỳ của mình, Ya Qin Zhang đã coi việc xây dựng các mối quan hệ là mối quan tâm hàng đầu.

Hình ảnh của Microsoft ở nước ngoài đang xấu đi, đặc biệt là vụ kiện chống độc quyền của Bộ Tư pháp Hoa Kỳ, một vấn đề đặc biệt nghiêm trọng đối với công ty. Vụ kiện bắt đầu ngay trước khi Trung tâm Nghiên cứu Trung Quốc được chính thức thành lập – để lại một quầng tối cho nỗ lực xây dựng hình ảnh của công ty. Tháng 6 năm 2000, chỉ một tháng trước khi Zhang nhận chức giám đốc Trung tâm, Chánh án Thomas Penfield Jackson thông báo rằng theo những gì ông hiểu về kiểu kinh doanh không công bằng của Microsoft, ông sẽ chấp nhận yêu cầu của Bộ Tư pháp là chia Tập đoàn Microsoft thành hai công ty riêng. Các luật sư của Microsoft kháng án và cuối cùng họ cũng đảo ngược được quyết định. Tuy nhiên, ở Trung Quốc vụ kiện này đã gây ra rất nhiều thiệt hại. Ở khu vực Thái Bình Dương, những bài báo bất lợi đưa tin về vụ kiện này còn nhiều hơn ở Mỹ.

Trung tâm cần phải tích cực hơn trong việc xây dựng quan hệ.

Thật thú vị, cả Zhang và Kai-Fu Lee đều là những nhà khoa học cũng như quản lý tài năng trở về quê hương, nhưng tính cách và khả năng giao tiếp của họ lại khá khác nhau. Trong khi Lee là người rất nghiêm túc và tỉ mỉ trong việc chuẩn bị mọi thứ thì Zhang lại thoải mái hơn và luôn tiến về phía trước. Nhà báo Zhijun Ling đã tả Zhang là "ngây thơ một cách quyến rũ. Ông nói rất nhẹ nhàng và luôn đúng trọng tâm, cho dù câu hỏi có phức tạp đến đâu. Lee quan tâm đến vẻ bề ngoài, giỏi quan hệ xã hội và luôn cư xử đúng mực với các phóng viên. Trong khi đó, Zhang lại không quan tâm là người khác nghĩ gì về ông."

Tuy nhiên, Zhang có con át chủ bài: khác với Lee, ông từng lớn lên và học đại học ở Trung Quốc Đại lục, có thể ông tạo được quan hệ dễ dàng hơn với giới chính trị Trung Quốc – ít nhất thì ông cũng biết phải làm sao cho phù hợp. Câu thần chú của ông là: "Khiêm tốn, nhún nhường và tôn trọng người khác". Đối với một người ở vị trí của ông, điều này rất có ý nghĩa. Ông đã chứng tỏ khả năng quan hệ với giới sinh viên cũng như quan chức cấp cao. Trong thời kỳ của mình, Zhang đã tổ chức các hội nghị chuyên đề, đưa ra lời khuyên cho sinh viên và tham gia các cuộc thảo luận ngoài công việc ở Microsoft. Shiqiang Yang, phó khoa công nghệ và khoa học máy tính thuộc Đại học Thanh Hoa đã nói: "Ya-Qin rất tích cực tham gia vào giới học viện Trung Quốc, ông có nhiều buổi diễn thuyết rất đáng chú ý." Khi các quan chức Trung Quốc nhìn vào Zhang, thay vì nhìn thấy Microsoft, với họ đó là một nhà khoa học tầm cỡ quốc tế trở về quê hương để củng cố và phát triển nền giáo dục nước nhà.

Những thành tựu khoa học của Zhang cũng giúp ông có được sự tôn trọng của các hiệu trưởng, trưởng khoa thuộc các trường đại học và Viện Hàn lâm Trung Quốc – học viện tài trợ và nghiên cứu do chính phủ quản lý, có quyền lực lớn hơn rất nhiều so với Viện Hàn lâm Hoa Kỳ. Với khoảng 80 nghìn nhân viên, Viện Hàn lâm Trung Quốc có quy mô như tổ hợp của Viện Hàn lâm Quốc gia Hoa Kỳ, Học viện Y học Quốc gia Hoa Kỳ, Quỹ Khoa học Quốc gia Hoa Kỳ và các phòng thí nghiệm quốc gia thuộc Bộ Năng lượng Hoa Kỳ. Viện trưởng Viện Hàn lâm Trung Quốc là một trong ba mươi thành viên chính phủ, có cấp bậc và đặc quyền ngang với Bộ trưởng Nhân sự, Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Bộ trưởng Bộ Khoa học và Công nghệ.

Nhưng kế hoạch đầu tiên Zhang đặt ra là thiết lập mối quan hệ với các quan chức thành phố sở tại. Từ những ngày đầu Trung tâm mới thành lập, ông đã tham gia nhóm quy hoạch thành phố Bắc Kinh, gồm có ủy ban xây dựng và phát triển công nghệ cao Trung

Quan Thôn. Thông qua đó, ông đã hiểu được những chi tiết phức tạp trong luật lệ của thành phố. Bắc Kinh có luật cư trú rất chặt chẽ để kiểm soát bùng nổ dân số; người dân từ những vùng khác muốn chuyển đến Bắc Kinh phải có hukous – là loại giấy phép cư trú mà Gates đã hỏi Kai-Fu Lee trong buổi đánh giá đầu tiên của mình.

Lúc đó, Lee đã giải thích với vị chủ tịch tập đoàn rằng các chính sách cải tổ của Trung Quốc đã được nới lỏng rất nhiều nên cũng không gây khó khăn như trước kia. Tuy nhiên, mọi chuyện lại không hề đơn giản như thế. Đầu năm 2001, khi số nhân viên của Trung tâm tăng lên gần 100 nhà nghiên cứu, giấy phép cư trú trở thành một trong những vấn đề nổi cộm đối với trung tâm. Để có giấy phép, một nhân viên mới phải trình rất nhiều giấy tờ, việc này tốn rất nhiều thời gian và có thể bị từ chối vì bất cứ lý do gì – nhất là khi nhân viên đó muốn chuyển đến cùng vợ/chồng hoặc cả gia đình. Trung tâm phải đối mặt với việc các nhân viên mới nản chí do phải đợi giấy phép cư trú.

Nhưng thật may, Zhang quen biết một số người có chức vụ cao. Ông đã trở thành bạn tốt của Phó thị trưởng thành phố Bắc Kinh, Zhihua Liu. Hiện ông đang quản lý các vấn đề khoa học, công nghệ và văn hóa ở Bắc Kinh. Zhang còn quen biết cấp trên của Liu, Qi Liu – thị trưởng thành phố Bắc Kinh. Hai người này đã đến thăm Trung tâm vài lần. “Họ đều rất nhiệt tình giúp đỡ chúng tôi bởi chúng tôi đã giúp họ đưa những nhân tài đẳng cấp thế giới về Bắc Kinh.”

Một ngày mùa xuân năm 2001, Zhang gọi cho Zhihua Liu và nói ông có rất nhiều nhân viên mới cần giấy phép. Trung tâm phải mất vài ngày gửi thư đi lại để làm các loại thủ tục giấy tờ cho từng người. Zhang đề nghị: “Ông có thể giúp được không?” Ngày hôm sau, Liu cử người quản lý nhân sự đến Trung tâm. Ông ta chỉ mất một buổi chiều gặp từng nhân viên mới để hoàn thành các giấy tờ cần thiết. Zhang tươi cười rạng rỡ: “Mọi chuyện đã được giải quyết!”

Cho đến giờ, việc làm táo bạo nhất trong những ngày đầu nhiệm kỳ của Zhang là thiết lập Trung tâm Nghiên cứu Microsoft tại Trung Quốc như một cơ quan cấp bằng sau tiến sĩ. Ở Trung Quốc, một giấy chứng nhận sau tiến sĩ là cao nhất và cũng là tấm bằng chính thức được coi trọng nhất: nó không chỉ đảm bảo cho bạn một công việc tốt mà vợ/chồng bạn còn có việc làm, con cái bạn được học hành đầy đủ. Ngược lại, ở châu Âu và Mỹ, học vị sau tiến sĩ chỉ là một cấp bậc trong nghiên cứu chứ không phải là bằng cấp

và không quan trọng bằng kinh nghiệm. Zhang – một người chưa từng là nhà nghiên cứu hay sinh viên học sau tiến sĩ, nói đùa rằng mẹ ông nhắc nhở: "Con vẫn chưa hoàn thành sự nghiệp học hành. Bao giờ thì con mới thi lấy bằng sau tiến sĩ?"

Dưới thời Kai-Fu Lee, Trung tâm bắt đầu tuyển dụng tiến sĩ từ các trường đại học Trung Quốc vào vị trí trợ lý nghiên cứu, cho họ khoảng thời gian tập sự hai năm để chứng tỏ bản thân. Còn ý tưởng của Zhang là sau hai năm chuyển tiếp, họ sẽ được nhận bằng sau tiến sĩ dù họ có được tuyển làm nhân viên chính thức hay không. Điều đó sẽ tăng thêm uy tín cho vị trí trợ lý nghiên cứu và tạo lợi ích chắc chắn cho cả những người không được tuyển – như vậy sẽ tốt cho Microsoft, cho các sinh viên cũng như nền giáo dục và ngành công nghiệp Trung Quốc. Zhang nói: "Hình thành một ý tưởng không phải là quá khó. Khó nhất là việc thực hiện."

Để một chương trình đào tạo sau tiến sĩ, Trung tâm cần phải đàm phán thật nghiêm túc với chính phủ, vì luật đã quy định rất nghiêm ngặt về các bằng cấp khoa học và tổ chức cấp bằng. Zhang đưa ra lý lẽ thuyết phục trong một loạt các cuộc họp với quan chức Bộ Quản lý Nhân sự ở trung tâm Bắc Kinh. Trong các cuộc họp đó, Zhang cởi mở chia sẻ với suy nghĩ của mình về việc chương trình này sẽ giúp ích nền giáo dục của Trung Quốc cũng như Microsoft như thế nào. Những cuộc thảo luận đầu tiên tập trung vào việc làm sao để kết hợp những quy định về đào tạo sau tiến sĩ trước đây với những gì Microsoft muốn làm. Ví dụ, Microsoft không thể tạo việc làm cho vợ/chồng của người đạt học vị sau tiến sĩ hay việc học của con cái họ, nhưng lại có thể trả lương cao hơn so với các trường đại học hay các công ty Trung Quốc.

Đầu tiên, Bộ Quản lý Nhân sự không chấp nhận điều đó. Các quan chức có thể đã cho rằng Microsoft là công ty nước ngoài đang cố gắng áp đặt luật lệ riêng. Cuộc họp mang tính chất đột phá diễn ra vào đầu mùa xuân năm 2001. Zhang và các đồng nghiệp đã cùng họp với ba đại diện từ Bộ Quản lý Nhân sự. Zhang đề xuất rằng hãy coi chương trình đào tạo sau tiến sĩ của Microsoft giống như một "chương trình thí điểm", một cuộc thí nghiệm mà Bộ có thể kiểm tra và đánh giá sau quãng thời gian hai năm thử thách. Đến lúc đó, chính phủ sẽ đưa ra quyết định chính thức – các ông đánh giá học viên của chúng tôi, chúng tôi sẽ đánh giá các ông – và điều đó giống như là một thủ thuật.

Tuy vậy, theo thỏa thuận cần phải có sự thay đổi về chính sách và việc tạo ra loại postdoc mới sau tiến sĩ mới, không hề có sự cố

gắng đáng kể nào của các quan chức Trung Quốc. Zhang giao cho giám đốc quan hệ với các trường đại học là George Chen và Cherry Han – người trợ lý rất thông hiểu về chính phủ – xử lý hàng trăm giấy tờ cần thiết để kết thúc thỏa thuận này. Các điều khoản cuối cùng của bản thỏa thuận được chấp thuận trong một bữa ăn giữa Zhang với Songtao Xu – Bộ trưởng Quản lý Nhân sự.

Tháng 4 năm 2001, ngay trước lúc đi Côn Minh, Trung tâm chính thức trở thành tổ chức cấp được phép cấp bằng sau tiến sĩ – lần đầu tiên một trung tâm nghiên cứu của công ty nước ngoài được phép làm việc này. Nhưng vẫn còn một khó khăn nữa: sự chấp nhận của công chúng. Tại buổi lễ ký kết và họp báo diễn ra ở tầng năm Tòa nhà Sigma, một phóng viên tờ China Daily (Nhật báo Trung Quốc) đã hỏi Bộ trưởng Songtao Xu: "Ông có sợ Microsoft đánh cắp nhân tài không?" Nhân viên PR của Trung tâm giật mình khi nghe thấy câu hỏi – sợ rằng điều tồi tệ nhất sẽ xảy ra – và đã chuẩn bị một vài điều cần thiết để hạn chế thiệt hại. Xu, một con người lịch thiệp, nghiêm trang với mái tóc đã bạc màu, những điều ông nói sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến suy nghĩ của tầng lớp lãnh đạo đối với Microsoft và chương trình này.

Bộ trưởng Xu đã dừng lại một chút, sau đó ông trả lời: "Không, không hề! Tôi tin tưởng vào khẩu hiệu của họ: 'Khi làm việc cho Microsoft, hãy phục vụ người Trung Quốc'". Những điều ông nói đã khiến mọi người ngạc nhiên và thở phào nhẹ nhõm.

6.

Vạn Lý Trường Thành và những sáng tạo khác của Microsoft

Tháng 10 năm 2001 – Tháng 1 năm 2004

Microsoft là tập đoàn đầu tiên tổ chức được một chương trình có ý nghĩa toàn diện như vậy đối với sự phát triển của Trung Quốc.

—JI ZHOU, BỘ TRƯỞNG BỘ GIÁO DỤC TRUNG QUỐC

Vào một sáng tháng 10, Ya-Qin Zhang đi lại trong hành lang khách sạn Phố Đông Shangri-La ở Thượng Hải. Ông đang đợi Bill Gates, người ở cùng tầng khách sạn với ông. Trung tâm Nghiên cứu Microsoft ở Trung Quốc đang tổ chức hội nghị thường niên lần thứ ba với chủ đề Tin học thế kỷ XXI tại trường Đại học Giao thông Thượng Hải – trường đại học danh tiếng nhất ở ngoại ô Bắc Kinh. Năm 1947, Chủ tịch Giang Trạch Dân đã tốt nghiệp ngành kỹ sư điện tại đây. Hội nghị lần đầu tổ chức tại Bắc Kinh, nhưng mỗi năm chuyển đến một thành phố khác, đã trở nên rất nổi tiếng. Nhưng lần này còn đặc biệt hơn vì đây là lần đầu tiên Bill Gates diễn thuyết.

Từ mùa thu năm 2001, hoạt động của Microsoft ở Trung Quốc chuyển sang một giai đoạn mới. Microsoft vẫn chỉ đánh giá Trung Quốc là một nước mới phát triển về công nghệ thông tin chứ chưa phải là một thị trường lợi nhuận lớn. Mặc dù doanh số bán hàng của Microsoft ở Trung Quốc chỉ dưới 1%, nhưng công ty vẫn tiếp tục đầu tư vào kiểm thử sản phẩm, đào tạo các nhân viên phát triển phần mềm cũng như các biện pháp hỗ trợ kỹ thuật cho các doanh nghiệp nhỏ. Tất nhiên, Microsoft hy vọng một thế hệ phần mềm mới của Trung Quốc sẽ được xây dựng dựa trên nền tảng của Microsoft giống như Windows. Trong lần đầu tiên Wates đến

Thượng Hải, Nhân dân Nhật báo đã trích dẫn lời của ông: "Microsoft nhận thấy nếu phát triển đúng hướng, Trung Quốc sẽ là một thị trường đầy tiềm năng với nguồn nhân lực dồi dào."

Ở Mỹ, cuối cùng Microsoft đã lật ngược được vụ kiện chống độc quyền. Dưới chính quyền mới của Tổng thống Bush, Bộ Tư pháp sẽ không thể yêu cầu tách đôi Microsoft mà chỉ có thể đưa ra một số biện pháp hạn chế và đền bù tài chính trong những năm tới. Mọi việc dường như đang trở nên tốt hơn đối với tập đoàn này.

Khi Gates xuất hiện từ thang máy, ông cười tươi và nói với Zhang rằng tối hôm qua ông đã có một bữa tối tuyệt vời với Chủ tịch Giang Trạch Dân. Họ nói về rất nhiều chủ đề như âm nhạc, giáo dục, công nghệ thông tin, tình hình phát triển của ngành phần mềm Trung Quốc và cả chế độ cho các nhân viên của Microsoft. Hội nghị thượng đỉnh Hợp tác Kinh tế Châu Á-Thái Bình Dương (APEC) sẽ được tổ chức tại Thượng Hải vào cuối tuần, Chủ tịch Giang sẽ chủ trì hội nghị. Gates cũng tham dự hội nghị cùng với những khách mời đặc biệt như Tổng thống Bush, Tổng thống Nga Vladimir Putin và Thủ tướng Nhật Bản Junichiro Koizumi.

Bên ngoài khách sạn, Gates và Zhang cùng với Michael Rawding, Phó chủ tịch Microsoft khu vực Trung Quốc, lên xe tới trường Đại học Giao thông Thượng Hải. Rawding đã làm việc trong lĩnh vực bán hàng và tiếp thị ở Trung Quốc, Hồng Kông và Đài Loan từ năm 1998 và sau này trở thành Chủ tịch Microsoft Nhật Bản – một thị trường lớn hơn mặc dù diện tích nhỏ hơn nhiều so với Trung Quốc. So với Bắc Kinh, Thượng Hải đã bị Tây hóa nhiều hơn, sầm uất hơn, đông đúc hơn. Nhưng buổi sáng hôm đó, các đường phố yên tĩnh bởi chính phủ đã yêu cầu các cửa hiệu đóng cửa cũng như các phương tiện giao thông giảm đi lại trong ba ngày để chuẩn bị cho hội nghị thượng đỉnh. Một tháng sau vụ khủng bố ngày 11 tháng 9 nên an ninh được siết chặt hơn.

Zhang tóm tắt chương trình nghị sự của hội nghị cho vị chủ tịch. Gates dường như rất vui và hỏi nhiều câu hỏi: "Sẽ có bao nhiêu sinh viên ở đó? Họ đã tốt nghiệp chưa, họ có phải là sinh viên khoa Công nghệ Thông tin không?" Zhang cho biết tổng số có khoảng 3 nghìn sinh viên. Có cả các sinh viên khác ngoài trường Đại học Giao thông. Họ đến từ nhiều trường khác nhau ở miền nam Trung Quốc, thậm chí từ nhiều trường ở rất xa như Đại học Khoa học và Công nghệ ở Hợp Phì hay Đại học Chiết Giang ở Hàng Châu. Họ tiếp tục nói về Trung tâm Nghiên cứu ở Bắc Kinh và các chương trình nghiên cứu mới của Zhang về đồ họa và truyền thông đa phương tiện không dây, thậm chí họ còn bàn luận các

chi tiết kỹ thuật lược đồ mã hóa. Sau này Zhang nhớ lại: "Bill rất ngạc nhiên về sự phát triển của phòng nghiên cứu cũng như năng lực tuyệt vời của đội ngũ nhân viên mà chúng tôi có được."

Đúng 9 giờ, mọi con mắt đổ dồn về khuôn viên chính của Đại học Giao thông Thượng Hải. Bên ngoài hội trường Jinjing là đám đông khoảng 2 nghìn người đang chờ nhân vật giàu nhất thế giới. Đó là chưa kể đến 1.500 người đã ngồi sẵn bên trong. Microsoft đã phát vé miễn phí cho những sinh viên và giáo viên được lựa chọn trước. Nhưng do nhu cầu quá lớn nên những kẻ đầu cơ đã bán vé với giá 400 nhân dân tệ một người (khoảng 50 đô-la), một con số rất lớn đối với một sinh viên đại học ở Trung Quốc. Một màn hình tivi lớn được dựng lên cho đám đông đứng bên ngoài. Nhân viên an ninh dẹp đường và dựng hàng rào bảo vệ ở bên ngoài tòa nhà. Bên kia phố, một bức tường kính dài cao khoảng 2m ở phía trước thư viện, ngăn không cho bất kỳ người ngoài nào lại gần Gates. Sinh viên và người qua đường chen lấn nhau, áp sát mặt vào kính để có thể nhìn rõ Bill Gates. Một số sinh viên còn trèo lên cây cối gần đó để nhìn rõ hơn.

Cuối cùng, đoàn xe hộ tống dừng lại ngay trước cửa hội trường. Một chiếc xe Mercedes đen bóng dừng tại bậc thềm, tiếp theo là một chiếc xe tải nhẹ và một số xe khác. Một đoàn người đón tiếp đang đợi Gates và Zhang, trong đó có Phó chủ tịch cao cấp kiêm trưởng phòng công nghệ Craig Mundie, Rick Rashid, HongJiang Zhang, Harry Shum và Shengwu Xie – hiệu trưởng trường Đại học Thượng Hải. Khi cửa xe Mercedes mở, tất cả họ đều tiến về phía trước để chào vị chủ tịch, nhưng Gates không có ở trong đó. Lúc đấy, Shum – đang đứng gần phía cuối xe, nghe thấy một giọng nói quen thuộc đằng sau: "Xin chào!" Đó là Gates, ông đang bước ra khỏi chiếc xe tải.

Các nhân viên an ninh đưa Gates và những người khác vào phòng VIP theo lối cửa sau, ở đó họ sẽ nói chuyện với các vị lãnh đạo của trường và chụp ảnh lưu niệm. Vài phút sau, Ya Qin Zhang ra khai mạc hội nghị, chào mừng sự hiện diện của 3.500 sinh viên, giáo viên và các vị khách mời. Sau khi cảm ơn ban lãnh đạo trường và Quỹ Khoa học Tự nhiên Quốc gia Trung Quốc đã đồng tài trợ cho hội nghị này, ông tóm tắt chương trình hội nghị rồi nhường lại sân khấu cho chủ tịch Tập đoàn Microsoft.

Gates bước ra sân khấu trong sự hoan nghênh nhiệt liệt. Bài diễn thuyết của ông có tên là "Mười năm qua… và những điều sắp đến", nhắc đến những đóng góp của Microsoft đối với ngành tin học cũng như những thay đổi mà ngành công nghệ thông tin đã đem

lại cho cuộc sống hàng ngày, đặc biệt với một nền kinh tế có tốc độ phát triển nhanh như Trung Quốc. Ông cam kết sẽ hợp tác với giới học viện, chính phủ cũng như với các nhân viên phát triển phần mềm Trung Quốc để thúc đẩy quá trình chuyển đổi. Sau đó, Gates liên tục giới thiệu phần mềm Windows XP (với nghĩa Experience: Kinh nghiệm) sắp được tung ra thị trường thế giới trong tuần tới. Đây sẽ là hệ điều hành dành cho máy tính cá nhân mới đầu tiên của Microsoft trong ba năm trở lại đây. Sau đó ông tiếp tục giới thiệu thêm máy chơi game video Xbox của Microsoft, sản phẩm sẽ được đưa ra giới thiệu trước công chúng vào tháng 11 này.

Vị chủ tịch Tập đoàn Microsoft rất vui vẻ và thoải mái. Zhang nhớ lại: "Bill luôn yêu mến Trung Quốc. Ông rất quý những nhân tài cũng như nền văn hóa Trung Quốc. Mỗi lần nói chuyện với sinh viên Trung Quốc, ông đều cảm thấy háo hức."

Bài diễn thuyết của Gates đánh dấu một bước ngoặt lớn đối với Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh. Đối với những người mới, điều đó đánh dấu lần đầu tiên chủ tịch tập đoàn giới thiệu các công nghệ của Trung tâm trên sân khấu. Nhiệm vụ giới thiệu bản đồ họa và truyền thông đa phương tiện dài 7 phút được giao cho Shum và HongJiang Zhang. Họ chuẩn bị rất công phu. Bản demo vẫn chạy rất tốt nhưng các nhân viên quản lý không có thời gian kiểm tra thời gian chạy của một tệp tin tải xuống Gates sẽ sử dụng trong bài diễn thuyết. Nếu Gates tự nhấn nút, ông sẽ phải đợi đến nửa phút thời gian chết. Vì vậy, vào buổi sáng trước khi diễn ra hội nghị, Shum bố trí một nhân viên quản lý công nghệ thông tin đứng sau sân khấu, tải trước tệp tin về sao cho tệp tin đó sẽ xuất hiện đúng lúc trong bài diễn thuyết của chủ tịch tập đoàn.

Cuối cùng, Shum đã không gặp vấn đề khó khăn nào về thời gian, thậm chí ông còn cường điệu hóa vấn đề này trong bản demo khi nói với khán giả: "Đây là sự hồi hương của tôi" – ông đã lớn lên ở thành phố Phổ Đông giáp ngay Thượng Hải. Trong bản demo mưa rơi trên mặt nước thực hiện trên máy tính, ông kết hợp "dòng sông và bầu trời tuyệt đẹp của Phổ Đông". Đám đông rất chăm chú. Còn Gates dường như rất hài lòng với sự đón tiếp nồng nhiệt này.

Một sự việc khác xảy ra cùng ngày là minh chứng hùng hồn về các cam kết của Microsoft với khu vực cũng như tầm quan trọng ngày càng lớn của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh. Trong bài diễn thuyết của mình, Gates thông báo Trung tâm Nghiên cứu Trung Quốc sẽ được đổi tên thành Trung tâm Nghiên cứu Châu Á. Đây có thể chỉ là một sự thay đổi nhỏ về tên gọi – nhưng quyết định này

đã được suy tính trong nhiều tháng. Mùa hè trước, Ya-Qin Zhang đến thăm một số trường đại học ở Nhật Bản và Hàn Quốc. Trong các cuộc gặp với giới quan chức, ông thấy khá bất tiện khi đề nghị "kết hợp các trung tâm nghiên cứu" – một mối quan hệ hợp tác nghiên cứu chính thức trong đó Microsoft sẽ tài trợ cho sinh viên và các dự án – giữa Nhật Bản, Hàn Quốc và Trung Quốc. Không ai nói thẳng điều đó, nhưng các quan chức Nhật Bản và Hàn Quốc vẫn ngần ngại khi đặt mối quan hệ gắn bó với Trung Quốc. Zhang nhận thấy sự căng thẳng giữa các nền văn hóa này và đưa vấn đề ra thảo luận với nhóm quản trị Trung tâm Nghiên cứu và với Rick Rashid; họ cũng cho rằng việc đổi tên Trung tâm là cần thiết.

Đây là một thay đổi quan trọng nhưng lại vô cùng tinh tế. Zhang giải thích: "Đầu tiên, mục tiêu của chúng tôi là Trung Quốc do chúng tôi thực hiện nhiều nghiên cứu về nhận biết giọng nói và giao diện người dùng cho người Trung Quốc. Khi Trung tâm phát triển, chúng tôi muốn mở rộng tầm ảnh hưởng tới các quốc gia khác trong khu vực. Chúng tôi nhận thấy sẽ dễ dàng thu hút được nhiều nhân tài hơn khi có một kế hoạch tầm cỡ khu vực cũng như toàn cầu." Trong vòng hai năm, Microsoft sẽ thành lập các trung tâm nghiên cứu chung ở Đại học Tokyo, Học viện Khoa học và Công nghệ Tiên tiến Hàn Quốc, Đại học Quốc gia Singapore, Đại học Khoa học và Công nghệ Hồng Kông, Đại học Quốc gia Đài Loan và Đại học Sydney.

"Điều cuối cùng chúng tôi muốn là được mọi người biết đến với tư cách là một trung tâm nghiên cứu địa phương" – Shum cho biết.

Mùa xuân năm 2002 cũng chứng kiến nhiều thay đổi khác. Một sáng lộng gió, Zhang lái xe từ nhà đến thăm Bộ trưởng Bộ Giáo dục Trung Quốc. Đầu tuần, ông nhận được một cuộc điện thoại từ thư ký của vị bộ trưởng mới được bổ nhiệm, Ji Zhou. Bộ trưởng muốn biết Zhang có rỗi để cùng uống trà hay ăn sáng với ông không. Đó là một tuần bận rộn của Zhang, ông còn cả đống giấy tờ và các bài thuyết trình cần phải chuẩn bị, nhưng ông đã cố gắng sắp xếp thời gian. Bộ trưởng Zhou gọi ông đến để thảo luận về ý tưởng mà ông mới đề xuất – một lời đề nghị hợp tác của Microsoft với Trung Quốc có quy mô và tầm quan trọng nhất từ trước tới nay.

Cuộc sống cá nhân của Zhang cũng có nhiều thay đổi. Tháng 11, Jenny, vợ ông đã bỏ công việc phân tích tài chính ở Dow Jones và bán nhà, bán xe ở New Jersey để chuyển đến Bắc Kinh. Hai đứa con của họ là Sophie và Brandon – cậu bé chưa bao giờ sống ở Trung Quốc. Gia đình ông chuyển đến đây có nghĩa là ông sẽ

không ở khách sạn nữa. Microsoft đã thu xếp để Zhang thuê một căn nhà nhỏ ở một khu vực tách biệt nằm ở ngoại ô thành phố Bắc Kinh. Gia đình Kai-Fu Lee cũng từng sống ở nơi này. Tuy việc đi lại mất nhiều thời gian, nhưng điều đó cũng đáng.

Trên đường đến văn phòng bộ trưởng ở trung tâm Bắc Kinh, Zhang đọc email và sắp xếp lại suy nghĩ của mình. Zhang gọi kế hoạch của mình là "Kế hoạch Vạn Lý Trường Thành". Cái tên này xuất phát từ một phiên họp muộn của Trung tâm nhằm thể hiện mối liên minh mạnh mẽ. Mục tiêu của ý tưởng này là giúp Trung tâm Nghiên cứu Châu Á của Microsoft đầu tư vào giáo dục và phát triển phần mềm ở Trung Quốc với quy mô lớn nhất từ trước tới nay. Ban đầu, Zhang đã nhận được sự hỗ trợ tạm thời của Ủy ban Phát triển và Cải cách quốc gia phụ trách quy hoạch và cải cách nhà nước. Ủy ban cũng đề xuất một sáng kiến là Microsoft sẽ đào tạo đội ngũ nhân viên phát triển phần mềm chuyên nghiệp – cơ bản là hướng dẫn cách soạn mã tốt hơn cũng như sản xuất được các sản phẩm phầm mềm. Zhang nói rõ ông rất ủng hộ sáng kiến này, nhưng ông không đồng ý với suy nghĩ chỉ đào tạo những người "thợ" phát triển phần mềm. Ông nhấn mạnh rằng việc đào tạo các kỹ năng quản trị là một phần không thể thiếu của sáng kiến này: "Trung Quốc không chỉ cần nhân viên phát triển phần mềm mà còn cần các nhà quản trị chương trình."

Hiện tại ông đang cùng Bộ Giáo dục cố gắng đưa ra kế hoạch đào tạo chi tiết. Cuộc gặp được ấn định lúc 8 giờ. Zhang cũng gặp George Chen ở phòng quan hệ đại học tại văn phòng bộ trưởng. Sau ít phút tán gẫu, (Ya-Qin từng gặp Bộ trưởng Ji Zhou khi ông này làm hiệu trưởng trường Đại học Khoa học và Kỹ thuật Hoa Trung đồng thời là Thị trưởng Vũ Hán họ bắt đầu chuyển sang nói chuyện công việc. Bộ trưởng cho rằng cách tốt nhất để Microsoft có thể giúp đào tạo các nhân viên phát triển phần mềm là tài trợ "các trường đại học phần mềm" mới thành lập – những trường khoa học máy tính chuyên ngành tập trung vào lĩnh vực phát triển phần mềm. Đối với Zhang việc này không có vấn đề gì, nhưng một lần nữa ông khẳng định lại kế hoạch này cần bao gồm cả việc đào tạo quản trị dự án. Nghe như có sự hiểu lầm – khi Microsoft luôn cố gắng kiểm soát cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin của Trung Quốc sâu hơn bằng cách đào tạo những giám đốc trong tương lai của họ. Nhưng quan điểm của Zhang là đầu tư vào giáo dục quản lý chuyên nghiệp sẽ tạo ra lợi nhuận cho quốc gia trong khi nước này đang nỗ lực phát triển kinh tế. Zhang rất ngạc nhiên khi nhận được sự ủng hộ nhiệt tình của Bộ trưởng Zhou. Zhang nhớ lại: "Ngài Bộ trưởng còn nhiệt tình hơn cả tôi mong đợi."

Khi cuộc gặp kéo dài trong hai giờ sắp kết thúc, Bộ trưởng Zhou nói: "Microsoft là tập đoàn đầu tiên tổ chức được một chương trình có ý nghĩa toàn diện như vậy đối với sự phát triển của Trung Quốc. Thay cho Bộ Giáo dục, cá nhân tôi cũng rất muốn được tham gia. Xin hãy thông báo tình hình cho tôi từ ba đến sáu tháng một lần." Buổi gặp kết thúc bằng màn chụp ảnh lưu niệm.

Để hoàn thành chương trình này, hàng loạt hội nghị cấp cao với sự tham gia của các giám đốc doanh nghiệp, các luật sư, các quan chức ngành giáo dục cũng như các viên chức chính phủ đã được tổ chức. Nhưng thực tế đến sáng hôm đó bản kế hoạch mới được hoàn thiện. Cuối cùng, trong "Kế hoạch Vạn Lý Trường Thành", Microsoft sẽ đầu tư 200 triệu nhân dân tệ (khoảng 25 triệu đô-la) trong vòng ba năm và sau ba năm – bắt đầu tính từ năm 2005, kế hoạch mới sẽ được đưa ra. Phần lớn tiền đầu tư sẽ được chi cho công tác soạn giáo trình phần mềm, đào tạo đội ngũ giảng viên, cán bộ quản lý, giáo trình cho 35 khoa phần mềm hiện thuộc các trường đại học hàng đầu Trung Quốc. Microsoft cũng sẽ thành lập các quỹ hỗ trợ trao học bổng sau tiến sĩ, cũng như các chương trình thực tập tại Trung tâm Nghiên cứu Châu Á cho những sinh viên tốt nghiệp và chưa tốt nghiệp.

Bộ trưởng Zhou đã không phóng đại khi nói về tầm quan trọng bối cảnh tiền lệ của "Kế hoạch Vạn Lý Trường Thành". Một buổi lễ ký kết khác được tổ chức vào một buổi chiều tháng 6 nóng nực tại Khách sạn St. Regis nơi từng diễn ra buổi lễ khai trương trung tâm nghiên cứu (lúc đó khách sạn này còn có tên là Câu lạc bộ Quốc tế). Khoảng 150 phóng viên đã đến đưa tin về sự kiện được đưa lên tivi này. Steve Ballmer cũng tham dự buổi lễ. Tuy Bộ trưởng Zhou không thể đến dự, ông vẫn không hề coi nhẹ sự kiện này. Trong hành lang, Zhang và Ballmer nói chuyện với những phụ tá cao cấp của Bộ trưởng, gồm có Thứ trưởng Bộ Giáo dục Qin-Ping Zhao, Tổng giám đốc chuyên trách về giáo dục đại học Yaoxue Zhang. Microsoft còn có cơ hội đón tiếp hiệu trưởng năm trường đại học hàng đầu Trung Quốc: Đại học Bắc Kinh, Đại học Thanh Hoa, Đại học Giao thông Thượng Hải, Đại học Chiết Giang, Đại học Khoa học và Công nghệ Trung Quốc. Mỗi trường này đều có một khoa về phần mềm.

Theo kế hoạch, Zhang sẽ ngồi giữa bàn, hai bên là hiệu trưởng các trường đại học và các quan chức của bộ. Ballmer và Thứ trưởng Zhao sẽ đứng sau họ. Trong văn hóa Trung Quốc, vị trí trung tâm dành cho người được tôn trọng nhất. Nhưng trước khi tất cả mọi người ngồi xuống, Zhang lại có một ý kiến. Để thể hiện sự tôn trọng các vị khách, ông đã lịch sự yêu cầu họ ngồi ra giữa bàn,

theo thứ tự bảng chữ cái tên các trường, nhưng sau này ông giải thích: "Họ đều là hiệu trưởng của những trường đại học danh tiếng nhất Trung Quốc." Còn Zhang ngồi ở một đầu bàn, thể hiện vai trò tham gia bình đẳng của ông trong chương trình này.

Không có gì phàn nàn về cử chỉ tôn trọng khách của Zhang. Nhưng chắc chắn là không phải không có ai chú ý đến điều đó. Zhang lưu ý mọi người về các tài liệu chính thức sẽ được ký như thế nào. Vì sự thay đổi vị trí của mọi người trong những phút cuối cùng, ông cười: "Cuối cùng thì các chữ ký được đặt không đúng chỗ."

Trong những tháng chuẩn bị cho buổi lễ ký kết "Kế hoạch Vạn Lý Trường Thành", Trung tâm Nghiên cứu Microsoft Châu Á cũng bắt đầu có những ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động kinh doanh của công ty. Ngay từ khi mới thành lập, Kai-Fu Lee đã nhấn mạnh đến tầm quan trọng của việc nghiên cứu các sản phẩm trong năm năm tới. Tuy nhiên đây là thời kỳ của Zhang – vẫn còn chưa đến bốn năm kể từ khi Trung tâm được thành lập – Trung tâm nghiên cứu Microsoft Châu Á đã đạt được nhiều thành tựu đặc biệt trong tất cả những lĩnh vực nghiên cứu chính. Hiện giờ, Trung tâm có quy mô lớn gấp hai lần trước kia, với 140 nhà nghiên cứu và mỗi năm có được hơn 200 báo cáo khoa học. Hơn thế, các nghiên cứu công nghệ của Trung tâm cũng ngày càng được ứng dụng nhiều hơn vào sản xuất.

Thành công đầu tiên là hệ thống chính tả tiếng Trung cho chương trình Office XP cũng sử dụng công nghệ nhận biết giọng nói mà Lee đã trình bày tại buổi đánh giá của Bill Gates tháng 10 năm 1999. Mùa hè năm 2001, X. D. Huang – người đã tuyển dụng Lee và sau này là tổng phụ trách nhóm các sản phẩm Hệ thống Giọng nói của Microsoft, đã giới thiệu hệ thống này tại Đại học Thanh Hoa. Ông nhớ lại: "Một số sinh viên không tin những gì tôi nói về công nghệ này, vì thế có lẽ đây là một thử thách." Để chứng minh cho công nghệ này, Huang nói tiếng phổ thông qua micro thiết bị nhận biết giọng nói, còn một sinh viên sẽ nhập các ký tự bằng bàn phím để xem ai soạn thảo một đoạn tiếng Trung nhanh hơn và chính xác hơn. Huang hớn hở nói: "Tôi đã nhanh gấp hai lần cậu ta, tôi đã hoàn thành mọi thứ chỉ trong một nửa thời gian, tính cả thời gian chỉnh sửa… Điều này thật tuyệt!"

Kế hoạch Vạn Lý Trường Thành được ký kết vào mùa xuân năm 2002 cũng là lúc các dự án nghiên cứu truyền thông đa phương tiện, đồ họa và mạng không dây bắt đầu được ứng dụng vào các sản phẩm. Hàng loạt những tính năng xử lý ảnh mới như sửa

video tự động, sắp xếp các slide, phục chế ảnh được đưa vào chương trình Windows Movie Maker (chương trình dựng phim của Windows). Sau đó không lâu, một chương trình đồ họa có tốc độ biến đổi nhanh các giọt nước mô phỏng ra hình ba chiều thật hơn được sử dụng trong Xbox. Các nhóm nghiên cứu khác nhau cũng kết hợp để tạo ra sản phẩm chung. Với Xbox, nhóm nghiên cứu không dây phát triển một thuật toán giúp người dùng từ xa truy cập mạng game ngang hàng nhanh hơn và dễ dàng hơn, nhóm ngôn ngữ viết phần mềm mô phỏng khẩu hình, giúp người chơi có thể tạo ra giọng nói đặc trưng cho nhân vật.

Trung tâm còn giúp biến đổi sản phẩm sao cho phù hợp với từng thị trường khác nhau. Một phiên bản của bộ tin học văn phòng (Office) giới thiệu ở Nhật bản sử dụng những công nghệ của Trung tâm Bắc Kinh, công nghệ này tạo ra những nhân vật hoạt hình được cách điệu hóa từ ảnh kỹ thuật số của một người. Mọi người có thể sử dụng phương thức biến đổi này để tạo ra "avatar" (ảnh hiện thân) hay các bức chân dung kỹ thuật số khi gửi vào email riêng và các thiệp chúc mừng – những trình ứng dụng được dùng ở Nhật Bản nhiều nhất. Một phiên bản tin học văn phòng dành cho người Trung Quốc lại có tính năng trợ giúp viết tiếng Anh có thể kiểm tra những nhóm từ Tiếng Anh nhất định khi người dùng nhập vào và đưa ra những gợi ý lựa chọn khác.

Tuy nhiên, những công nghệ hoàn thiện nhất xuất phát từ lĩnh vực nghiên cứu chính ban đầu của Trung tâm. Đội nghiên cứu về giao diện người dùng do Tiến sĩ Tâm lý, kỹ sư Jian Wang phụ trách, đã phát triển công nghệ dành cho chữ viết tay có tên gọi là "mực kỹ thuật số". Người sử dụng có thể viết hoặc vẽ bảng biểu, biểu đồ trên màn hình máy vi tính với một công cụ giống như một chiếc bút; phần mềm của Jian Wang giúp người dùng có thể sửa, lưu văn bản hay những bảng biểu này vào máy tính chỉ bằng cách đơn giản là vẽ một vòng tròn quanh đoạn văn bản muốn ghi vào và chọn lệnh từ menu pop-up. Gates đã xem bản mẫu của nghiên cứu "mực kỹ thuật số" tại một trong những buổi đánh giá ngày càng thường xuyên hơn và ngay lập tức đưa công nghệ này vào Tablet PC của Microsoft được giới thiệu năm 2002, không lâu sau buổi lễ kỷ niệm của Kế hoạch Vạn Lý Trường Thành.

Trong giao diện giọng nói, phần mềm đọc văn bản của Eric Chang – người nhập các văn bản bằng tiếng Trung và tiếng Anh và chương trình sẽ đọc những đoạn văn này một cách tự nhiên nhất – cũng đã tạo được ấn tượng mạnh đối với vị chủ tịch Tập đoàn Microsoft. Ví dụ, phần mềm này cũng cho phép người sử dụng có thể nghe email khi họ đang đi trên đường. Phần mềm đọc văn bản

được sản xuất sau "mực kỹ thuật số" một vài năm. Nhưng công nghệ này sẽ nhanh chóng được chuyển sang cho nhóm sản phẩm và sử dụng trong Vista, phiên bản Windows sắp được giới thiệu của Microsoft.

Trung tâm ngày càng đạt được nhiều thành công, nhưng lượng công việc khổng lồ đã vắt kiệt sức các nhà nghiên cứu – ngay như cả nhóm chuyển giao công nghệ nhỏ cũng phải làm việc hết tốc lực với những mẫu nghiên cứu đã sẵn sàng để chuyển sang cho nhóm phát triển. Mỗi tháng hai lần, những người đứng đầu giám sát các dự án nghiên cứu – các trưởng nhóm của Trung tâm như HongJiang Zhang, Eric Chang và Jian Wang phải bay 13 giờ liền sang Redmond để gặp nhóm sản xuất. Họ tham gia các hội nghị bằng điện thoại và email mọi lúc mọi nơi, một phần do sự khác biệt về thời gian, lệch tới 16 tiếng đồng hồ so với trụ sở Redmond.

HongJiang Zhang từng nói: "Các nhà nghiên cứu đã phải hy sinh lợi ích cá nhân để làm việc với nhóm sản xuất. Chúng tôi đều nhận ra rằng như thế này là quá đủ." Ông và các đồng nghiệp hiểu rằng Trung tâm cần phải giải quyết được tình trạng "thắt cổ chai" sắp xảy ra khi chuyển giao công nghệ mới, có như vậy mới đi đến được thành công cuối cùng.

Mùa xuân năm 2003, hội chứng hô hấp cấp tính, hay SARS, đã gây ra tâm lý hoang mang cho Bắc Kinh. Gần một nghìn người Trung Quốc chết vì bệnh này và hàng nghìn trường hợp mắc bệnh khác được phát hiện trên toàn thế giới. Hầu như trong tháng 5 và tháng 6, các nhà hát, thư viện, trường học và các công ty ở Bắc Kinh đều phải đóng cửa. Người dân được khuyến cáo là nên ở trong nhà. Tổ chức Y tế Thế giới (WHO) đặt các trạm tư vấn du lịch trên khắp Trung Quốc Đại lục đặc biệt là ở Bắc Kinh. Tại Trung tâm Nghiên cứu Microsoft, các sinh viên và nghiên cứu sinh sau tiến sĩ phải ở nhà. Một hôm Ya-Qin Zhang đến Trung tâm và không thấy một ai ở đó, ông thở dài: "Các sinh viên cũng giống như con của bạn vậy, đôi khi chúng khiến bạn phải đau đầu, nhưng khi chúng đi rồi, bạn lại nhận ra rằng bạn nhớ chúng biết bao."

Không còn nhiều khách và các cuộc họp nữa, Zhang có thời gian tập trung vào mối quan hệ với chính phủ và thực hiện Kế hoạch Vạn Lý Trường Thành trong thời kỳ này. Đến mùa hè, các biện pháp cách ly được dỡ bỏ, Trung tâm lại trở về nhịp độ thường ngày với những chuyến viếng thăm của các nhân vật nổi tiếng. Vị quan chức có chức vụ cao nhất từng đến thăm Trung tâm là Jian Song, nguyên cố vấn chính phủ, một nhân vật quan trọng trong cả giới chính trị và khoa học Trung Quốc. Song từng là Chủ tịch

Ủy ban Quốc gia về Khoa học và Công nghệ, cố vấn khoa học và công nghệ hàng đầu dưới thời Đặng Tiểu Bình và sau này là Giang Trạch Dân. Ông cũng là cố vấn dày dạn kinh nghiệm của Chủ tịch Hồ Cẩm Đào. Thậm chí một số thành viên chính phủ phải báo cáo với Song, trong đó bao gồm cả Bộ trưởng Bộ Khoa học và Công nghệ. Như vậy vẫn chưa đủ, Song còn là Viện trưởng Viện Hàn lâm Khoa học Kỹ thuật Trung Quốc.

Song từng là trưởng khoa của Đại học Khoa học và Công nghệ; ông gặp Ya-Qin Zhang lần đầu tiên vào năm 1978, khi cậu bé Zhang 12 tuổi mới bước vào khuôn viên trường đại học. Nhưng phải đến năm 2000, khi cùng làm việc tại ban cố vấn khoa học Bắc Kinh họ mới là đồng nghiệp của nhau. Song là chủ tịch, Zhang là thành viên mới. Trong nhiều năm, Song luôn bảo vệ ý kiến cho rằng quá trình đổi mới ở Trung Quốc phải do một thế hệ trẻ tài năng tiến hành chứ không phải là những người già có mối quan hệ với những người quyền cao chức trọng. Song ủng hộ việc hỗ trợ đào tạo đại học và các công ty độc lập có quy mô nhỏ hơn là những tổ chức do nhà nước quản lý. Ông và Zhang rất hợp nhau trong quan điểm này và sau này hai người còn gặp nhau để thảo luận thêm về tình trạng đào tạo khoa học ở Trung Quốc.

Cuối tháng 9 năm 2003, Song đến thăm MSR Châu Á cùng với một số nhân vật cao cấp khác. Họ đến thẳng văn phòng của Zhang ở tầng năm Tòa nhà Sigma. Zhang ra khỏi văn phòng và vô cùng ngạc nhiên khi thấy những vị khách quý đang đứng ở hành lang đợi ông và không có người hộ tống. Song đã ngoài 70 tuổi, đeo cặp kính đen dày và ngay lập tức hỏi Zhang rất nhiều câu.

Zhang và các trợ lý lấy lại bình tĩnh và dẫn các vị khách đi thăm Trung tâm. Đầu tiên, Zhang giới thiệu sơ qua về Trung tâm và nhiệm vụ của nó. Ông còn khoe cả "các phương trình quản lý" của mình nữa. Song rất thích thú. Harry Shum tiếp tục nói thêm về khía cạnh kỹ thuật của những nghiên cứu đồ họa và hình ảnh máy tính. Một số thuật toán ông sử dụng ở đây như vòng lặp hồi tiếp và trật tự hội tụ đều rất quen thuộc với Song, một nhà khoa học hàng đầu về điều khiển học và lý thuyết điều chỉnh. Vị nguyên cố vấn chính phủ này đã hỏi một số câu hỏi về chi tiết kỹ thuật khiến mọi người rất ấn tượng. Sau đó là phần chạy thử của một số dự án nghiên cứu mới nhất. Chuyến viếng thăm kéo dài bốn giờ liền kết thúc bằng màn chụp ảnh kỷ niệm.

Hai tuần sau, theo lời mời của Zhang, Song đến thăm trụ sở chính của Microsoft ở Redmond. Ở đó, ông đã được Rick Rashid và Kai-Fu Lee đón tiếp, tiếp đến là gặp gỡ Bill Gates và Steve Ballmer. Là

một tài năng về khoa học và quản lý, Song đã vô cùng ấn tượng bởi cách mà Microsoft có thể trở thành một hình mẫu cho nền công nghiệp cũng như chính phủ và các cơ quan đầu não ở Trung Quốc. Sau chuyến viếng thăm, vị cố vấn này đã bày tỏ sự tin tưởng cũng như những đánh giá tích cực của ông về Zhang và Lee trong một bức thư riêng bằng tiếng phổ thông: "Từ các bạn và những tài năng nổi bật khác tại Microsoft, tôi hy vọng vào tương lai, cho cả Microsoft Trung Quốc và Microsoft trên toàn thế giới… Chỉ có tài năng thôi chưa đủ. Chúng ta đều biết môi trường làm việc cởi mở với điều kiện hàng đầu quan trọng như thế nào, cũng như một nhóm xuất sắc với người lãnh đạo tài ba cũng là điều vô cùng cần thiết đối với nhân tài. Hơn nữa, nếu một người bị bó hẹp trong một không gian hạn chế, sự thông thái cũng chỉ là những mánh lới nhỏ mọn cho những hoạt động tầm thường… Chỉ số thông minh, đức tính thật thà, khiêm tốn, siêng năng và tinh thần tập thể đều được Kai-Fu nhắc đến nhiều và "những phương trình quản lý" được Ya-Qin đánh giá cao đã tạo nên những đặc tính riêng của một hệ thống cởi mở nhưng trật tự mà chúng tôi đã thấy ở Microsoft, vì điều đó tôi vô cùng tán thành với cách mà các bạn đã chọn."

Bức thư viết tiếp: "Tôi đặc biệt ấn tượng với những hình mẫu lý tưởng mà tôi có dịp chiêm ngưỡng trong chuyến thăm đến MSR Châu Á vào ngày 30 tháng 9 và trụ sở Microsoft ngày 16 tháng 10. Hầu hết mọi người đều làm việc rất chăm chỉ, cố gắng theo kịp tiến độ, luôn giữ cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Những con người này đều vô cùng cần thiết đối với tất cả các cơ quan ở Trung Quốc. Tôi rất mong muốn thế hệ trẻ Trung Quốc sẽ nghiêm túc học hỏi từ môi trường văn hóa này, nó không chỉ khuyến khích tư duy của mỗi cá nhân mà còn đem lại rất nhiều lợi ích cho xã hội. Trong khi chúng tôi cần phải nói lời cảm ơn Bill Gates về chiến lược đầy tham vọng của ông, chúng tôi cũng cần phải cảm ơn hai bạn về những đóng góp quan trọng trong việc thành lập MSR Châu Á. Tôi tin rằng trong rất nhiều trường hợp, trao đổi văn hóa còn quan trọng hơn nhiều trao đổi công nghệ."

Song kết luận: "Từ sâu thẳm trái tim mình, hãy cho phép tôi chúc mừng các bạn về những thành tựu tuyệt vời của Microsoft nói chung và Microsoft Châu Á nói riêng. Bằng việc thành lập cũng như điều hành một trung tâm nghiên cứu quan trọng như vậy, Tập đoàn Microsoft đã có những đóng góp đáng nể cho sự tiến bộ của toàn thế giới và tất nhiên là cho cả nền văn minh Trung Quốc. Các bạn nên tự hào về điều đó… Những lời nói không thể nào diễn tả hết được sự cảm kích của tôi đối với hai bạn."

Tại phòng hội nghị trên tầng sáu của Tòa nhà Sigma, tiếng nổ của nắp sâm banh vang lên cùng với những lời chúc mừng ấm áp. Ngày 5 tháng 11 năm 2003 các nhân viên hành chính của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh đẩy một chiếc xe trên đó có một chiếc bánh kem năm tầng với dòng chữ "Chúc mừng sinh nhật lần thứ năm MSR Châu Á". Các chuyên viên nghiên cứu của Trung tâm và khách mời cùng nâng cốc chuyện trò vui vẻ.

Đó là một cách hay để kết thúc cuộc họp của Ban Cố vấn Kỹ thuật, thường là những sự kiện nhanh gọn và kín đáo. Tại cuộc họp, Phó chủ tịch tập đoàn Rick Rashid phát biểu rằng khi một công ty mở trung tâm nghiên cứu thì luôn mong muốn nó sẽ có những kết quả thực tế trong vòng năm năm. Nhưng MSR Châu Á đã vượt qua mọi mong đợi – với đội ngũ 170 nhà nghiên cứu, 72 công nghệ đã được chuyển giao, hơn 750 nghiên cứu khoa học đã được công bố và hàng trăm bằng sáng chế. Rashid đặc biệt dành lời khen tặng chân thành tất cả các nhân viên. Ông nói: "Chúc mừng tất cả mọi người!"

Những lời chúc của Rashid đưa nhóm quản trị nhớ lại những gì mà họ đã đạt được. Ya-Qin Zhang phát biểu: "Tôi vô cùng tự hào. Trung tâm đã làm rất tốt với động lực rất mạnh." Các trợ lý cũng bày tỏ sự đồng tình. HongJiang Zhang nói: "Nhìn quanh căn phòng, chúng tôi ai nấy đều rơm rớm nước mắt. Và chúng tôi nghĩ 'Giấc mơ đã thành hiện thực. Chúng tôi đã làm nên lịch sử.'" Harry Shum nhớ lại cảm xúc của mình trong ngày hôm đó: "Chúng ta khởi đầu từ hai bàn tay trắng. Kai-Fu đã nói rằng ông sẽ tạo nên một trung tâm nghiên cứu với tầm cỡ quốc tế ở Trung Quốc. Không ai tin ông cả."

Thời gian còn lại của ngày hôm ấy dành cho những sản phẩm mẫu của Trung tâm và các cuộc họp riêng của ban cố vấn, còn các nhân viên thì nghiên cứu chi tiết hơn các đề tài. Ngày hôm sau, tại Trung tâm Kerry ở khu Thương mại Bắc Kinh, Trung tâm khai mạc giai đoạn đầu của hội nghị thường niên lần thứ năm về công nghệ thông tin trong thế kỷ XXI. Tối hôm đó, nhóm quản trị cùng với Rashid và Dan Ling bay sang Tây An, cách Bắc Kinh khoảng 800km về hướng tây nam, để tổ chức giai đoạn hai của hội nghị.

Ya-Qin Zhang không có đủ thời gian giải quyết tất cả những sự kiện tới tấp trong tuần. Buổi sáng đầu tiên ở Tây An, ông đã gặp Rashid lúc ăn sáng ở khách sạn. Zhang không biết là Rashid vừa nói chuyện với Bill Gates và Steve Ballmer về việc lựa chọn những người nổi bật nhất trong công ty phù hợp với các ưu tiên kinh doanh mở rộng như một phần quy trình đánh giá hàng năm của

Microsoft. Trụ sở ở Redmond đang tổ chức lại bộ phận kinh doanh di động và nhúng – bao gồm cả phần mềm và hệ điều hành cho điện thoại di động, PDAs và các loại máy tính cầm tay không dây và tên của Zhang cũng được nhắc đến. Rashid nói với Zhang: "Bill và Steve cho rằng cậu là người xứng đáng với vị trí này nhất."

Zhang cảm thấy hãnh diện và tự hào. Ông khiêm tốn nói: "Đây là sự công nhận của trung tâm nghiên cứu." Với Zhang, đây không chỉ là cơ hội lãnh đạo bộ phận sản phẩm với cương vị phó chủ tịch mà còn là cơ hội trong lĩnh vực mới – lĩnh vực thiết bị di động không dây mà từ lâu ông đã cho rằng lĩnh vực này sẽ đóng một vai trò quan trọng trong chiến dịch toàn cầu của tập đoàn. Nhưng ông biết rằng trách nhiệm của ông sẽ lớn hơn rất nhiều. Zhang cười: "Tôi thường nói đùa rằng Bill, Steve và Rick nghĩ ở đây tôi đã vui chơi nhiều rồi. Đến lúc phải làm việc thật sự thôi!"

Tháng 1 năm 2004, Zhang thông báo ông sẽ rời Trung tâm Bắc Kinh để trở về Redmond làm phó chủ tịch bộ phận nghiên cứu các thiết bị nhúng và thiết bị di động. Ông đã ở Bắc Kinh trong năm năm và hơn nửa quãng thời gian đó giữ cương vị giám đốc Trung tâm. Giờ đây, chỉ mới hai năm sau khi gia đình ông chuyển đến Bắc Kinh, cả nhà lại quay về Mỹ. Lần này, bộ phận quản trị của Trung tâm thông báo tin này cho từng cá nhân theo nhóm nhỏ để không gây sốc cho cả trung tâm giống như khi Kai-Fu Lee thông báo sự ra đi của mình. Rất nhiều nhân viên đã trải qua lần ra đi của Lee, nay họ không còn lo lắng nhiều về tương lai nữa. Zhang nói: "Lần này thì mọi thứ hoàn toàn nằm trong dự tính. Và mọi người cũng không thấy ngạc nhiên nếu như nó lại xảy ra lần nữa."

Zhang rời Trung tâm với những tình cảm tốt đẹp. Harry Shum sẽ làm giám đốc MSR Châu Á. Và Shum không để phí một chút thời gian nào, ông tiếp tục sự nghiệp tìm kiếm nhân tài của Trung tâm bằng bộ ba những ngôi sao mới. Đầu tiên là Feng-Hsiung "C. B" Hsu, một cựu nhân viên xuất sắc của IBM, người đã thiết kế chiếc máy tính đánh cờ Deep Blue đánh bại cả nhà vô địch cờ vua thế giới Garry Kasparov vào năm 1997. (C.B có nghĩa là "Crazy Bird" – Anh chàng công tử khùng, một cách chơi chữ với từ "Feng" đồng âm với một từ tiếng Trung có nghĩa là "Crazy" (khùng, điên) còn "Bird" là một biệt danh thân mật hồi học trung học, có nghĩa giống như "dude" (công tử bột)). Người thứ hai là Hsiao-Wuen Hon "Phe tối", người đã chuyển về Bắc Kinh sau sáu năm hợp tác với Trung tâm. Người cuối cùng là Kurt Akeley, đồng sáng lập Silicon Graphics. Akeley kết hôn với một phụ nữ Trung Quốc ở Mỹ và rất muốn đưa con cái trở về quê hương. Ông bắt đầu làm việc tại MSR Redmond từ tháng 7, nhưng ông hiểu rằng ông sẽ được

chuyển đến Bắc Kinh ngay trong năm, ngay khi gia đình ông có thể chuyển đi được. Zhang nói: "Tôi bảo với Rick rằng nhận Kurt là điều cuối cùng tôi phải làm. Kai-Fu gợi ý cho chúng tôi là Kurt có thể đồng ý.

Những bữa tiệc chia tay đã trở thành truyền thống. Trong buổi tiệc đầu tiên chia tay Zhang được tổ chức ở khách sạn Tian Hong, không khí không hề buồn bã như trong bữa tiệc chia tay Lee. Từng người một, các nhà nghiên cứu bước lên trước mọi người, kể những câu chuyện về vị giám đốc sắp ra đi và chúc ông mọi sự tốt lành. Ming Zhou, Giám đốc nghiên cứu nhóm ngôn ngữ đã tặng Zhang một cuộn giấy trong đó có bài thơ được viết dưới dạng thư pháp truyền thống của Trung Quốc, dài khoảng 3m. Ngay trên đầu là dòng chữ "Hãy thường xuyên trở lại!" Một nhóm nhà nghiên cứu cùng hát lên những giai điệu quen thuộc "Tạm biệt đồng chí của tôi" thật xúc động. Những giọt nước mắt của Shum tràn đầy hạnh phúc. Cuộc sống vẫn tiếp tục. Trung tâm sẽ tiếp tục vươn lên những tầm cao mới.

Tuần sau, một buổi họp mặt lớn hơn diễn ra tại Khách sạn Crowne Plaza nằm ở Asian Games Village (tạm dịch là Làng Games Châu Á), phía bắc Bắc Kinh. Jian Song cũng tham gia bữa tiệc cùng rất nhiều bạn bè và đồng nghiệp của Zhang, gồm cả giám đốc và hiệu trưởng các trường đại học, các vị trưởng khoa, quan chức các bộ. Song đã có một bài phát biểu đáng nhớ dài nửa tiếng; (thông thường thì một quan chức cao cấp như vậy không xuất hiện tại một bữa tiệc như thế này chứ chưa nói đến chuyện phát biểu ở đó). Ông kể chuyện về Zhang, Kai-Fu Lee và những cuộc thảo luận của họ trong nhiều năm về nền giáo dục và nền công nghệ ở Trung Quốc. Ông tiếp tục khẳng định Trung tâm Nghiên cứu Microsoft có vai trò quan trọng trong công tác nghiên cứu và phát triển đồng thời là nơi mà các sinh viên Trung Quốc được đào tạo tin học tốt nhất thế giới. Những lời nói của ông rất có ý nghĩa đối với hầu hết những người có mặt trong phòng.

Tuy nhiên, điều mà mọi người nhớ nhất là câu nói cuối cùng của Song lấy cảm hứng từ một cảnh quay kinh điển trong bộ phim Nan Zheng Bei Zhan (South Conquest, North Battle – Nam chinh Bắc chiến) – một bộ phim cổ điển của Trung Quốc nói về cuộc nội chiến giữa Đảng Cộng sản và Quốc dân đảng trong những năm 1940. Đến cuối phim, một người lính Quốc dân đảng bị kết tội đã gửi tín hiệu cầu cứu khi trung đội của anh ta bị dội bom. Anh ta không nhận tội, trong khi đồng đội của anh ta đã chạy trốn sang đảo Đài Loan.

Những lời chia tay của Song gợi lên một suy nghĩ là cho dù với những thành công mà Ya-Qin Zhang cùng các đồng nghiệp đạt được, họ cũng không bao giờ được phép quên quê hương mình – và sự cống hiến của họ cho đất nước luôn được chào đón. Một thông điệp là: “Khi bạn nhìn thấy hình ảnh của đảng và đất nước, Người anh em, hãy đưa tay của bạn cho tôi!”

7.

Microsoft sản xuất tại Trung Quốc

Tháng 11 năm 2002 – Tháng 11 năm 2004

Trung Quốc đang trỗi dậy, nhưng Trung Quốc không còn là một kẻ chỉ biết theo sau nữa. Đất nước này đang chuẩn bị dẫn đầu.

--HONGJIANG ZHANG

Thành phố cảng Chu Hải náo nhiệt nằm trên bờ biển phía đông nam Trung Quốc, nơi biển Đông gặp đồng bằng sông Trân Châu là địa điểm lý tưởng cho khách du lịch cũng như những chuyến đi kinh doanh. Khu vực biên giới phía nam tiếp giáp với Ma Cao nên chỉ cần một chuyến đi ngắn là sang được thuộc địa cũ của Bồ Đào Nha – nơi có những sòng bạc thâu đêm không bao giờ dứt. Thành phố gần 1.5 triệu dân này cách Đài Loan một chuyến bay ngắn và chỉ cần một giờ đi phà siêu tốc về phía tây là đến Hồng Kông – trung tâm thương mại và mua sắm nhộn nhịp, đông đúc. Một điểm tham quan nữa là những chiếc phà sẽ đưa khách du lịch đến 146 hòn đảo xinh đẹp và nguyên sơ nằm trong biên giới Chu Hải.

Chu Hải là một khu du lịch. Khi còn là một làng chài yên tĩnh, Chu Hải là một đặc khu kinh tế vào cuối những năm 1970, đầu những năm 1980 dưới chính sách mở cửa của Đặng Tiểu Bình. Đây là thành phố trù phú thứ ba ở Trung Quốc. Mỗi năm, có hàng triệu du khách đến tham quan, nơi đã phát triển rất lâu trước khi Trung Quốc bùng nổ về kinh tế. Và trong khi dòng sông Trân Châu bị ô nhiễm nghiêm trọng, thì thành phố này lại nổi tiếng với những suối nước khoáng và nước nóng.

Một điểm du lịch tuyệt đẹp nữa, một chuyến đi mới của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh, đó là tuần lễ cuối cùng của tháng 11 năm 2002. Ở Bắc Kinh, thời tiết lạnh và ẩm nhưng ở phía nam, thời tiết lại khô ráo và ấm áp. Hơn một năm trước khi rời Trung Quốc và trở thành phó giám đốc ở Redmond, Ya-Qin Zhang đã tập hợp các trưởng nhóm nghiên cứu và đưa họ đến Chu Hải để nghỉ ngơi hai ngày tại khu nghỉ mát suối nước nóng Hoàng gia – một khách sạn và spa bốn sao nổi tiếng ở vùng ngoại ô. Mười lăm thành viên của Trung tâm cùng đi, gồm có hai trợ lý giám đốc điều hành là HongJiang Zhang và Harry Shum cùng rất nhiều khuôn mặt quen thuộc khác ở Dragon Villa ba năm trước. Chuyến đi nghỉ của nhóm quản lý đã trở thành một thông lệ của Trung tâm. Ở Chu Hải được massage hàng ngày và tha hồ hát karaoke. HongJiang Zhang nói đùa: "Đó là một điều bắt buộc đối với những kỳ nghỉ của ban quản trị, đó là nơi mà chúng tôi chọn tổ chức hoạt động xây dựng nhóm."

Chủ nhật, ngày 24 tháng 11, một nhóm nhỏ đến thăm cơ sở ở Chu Hải của trường Đại học Trung Sơn. Một nhóm khác do Shum và HongJiang Zhang dẫn đầu, đến thăm khuôn viên công ty Công nghệ Huawei, gã khổng lồ về các giải pháp và thiết bị mạng, được mệnh danh là "Cisco của Trung Quốc" (Tập đoàn Hệ thống Cisco). Giám đốc của Huawei, bạn cùng lớp đại học với Shum, đã thu xếp toàn bộ chuyến đi này. Kết hợp một chuyến đi nghỉ với việc đi thăm các trường đại học, các công ty và đôi khi là các nhà cầm quyền là một hoạt động thực tế đúng đắn. Ya-Qin Zhang nói: "Là chuyện bình thường khi chúng tôi kết hợp mọi thứ với nhau, để rút ngắn thời gian."

Công việc chính thức bắt đầu vào sáng thứ Hai. Các trưởng nhóm tập trung để ăn sáng lúc 8 giờ, sau đó vào phòng họp của khách sạn nghe báo cáo sơ bộ về các nhóm nghiên cứu. Ya-Qin đưa ra một vấn đề khó xử: Có phải Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh đang nắm trong tay quá nhiều biến đổi?

Câu trả lời sẽ trở thành một mốc quan trọng trong sự tiến bộ của Trung tâm, bởi vì Trung tâm đã đạt được những thành công tột đỉnh. Dường như mọi thứ đã tiến triển nhanh hơn cả mong đợi rất nhiều và đang trong quá trình chuyển giao một vài công nghệ cho nhóm phát triển sản phẩm. Cùng lúc đó, các đơn vị kinh doanh cũng bắt đầu đánh giá cao công tác của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh và kỳ vọng hơn nữa. Nhưng như Zhang đã dự đoán về những điều sắp xảy ra với kênh nghiên cứu, ông nhận thấy hệ thống hiện nay đang sắp quá tải. Kênh này có quá nhiều thứ cần phải làm, không phải lúc nào cũng đồng bộ với nhóm sản phẩm

khiến họ không thể luôn sẵn sàng để phát triển sản phẩm kịp tiến độ và thậm chí nếu họ có thể thì nhóm sản phẩm cũng không được chuẩn bị kỹ càng để giải quyết được những công việc gấp gáp này. Kết quả là hàng loạt sản phẩm bị đình trệ. Bất cứ điều gì ảnh hưởng đến dòng chảy của công nghệ cũng sẽ ảnh hưởng đến sự tồn tại của một trung tâm nghiên cứu còn rất trẻ.

Ở một mức độ nào đấy, Zhang đang phải đương đầu với một vấn đề hóc búa mà bất kỳ công ty công nghệ cao nào cũng gặp phải đó là làm sao để đưa những tiến bộ từ nghiên cứu đến thị trường và từ đó tiếp tục cân bằng nguồn tài chính đổ vào việc nghiên cứu để đảm bảo sự phát triển nhanh, tốt. Nhưng những gì ông nghĩ đến đều là những vấn đề chung với Trung tâm Bắc Kinh cũng như cả Trung Quốc.

Vấn đề đầu tiên là giới hạn về quy mô của Trung tâm và làm sao để phù hợp với nguồn nhân tài dồi dào của Trung Quốc. Có một giới hạn về quy mô của bất cứ một trung tâm nghiên cứu nào: số lượng các nhà nghiên cứu hàng đầu có thể tuyển dụng, bao nhiêu dự án có thể hỗ trợ và duy trì. Nhưng ngay cả khi Trung tâm Bắc Kinh có thể phát triển không giới hạn, các nhà nghiên cứu cũng chỉ là một nhóm nhân tài của một đất nước đông dân nhất thế giới mà thôi. Thật vậy, vẫn còn rất nhiều nhân tài chưa được sử dụng ở các trường đại học, các cộng đồng chuyên nghiệp. Họ là các nhà nghiên cứu, các chuyên viên phát triển phần mềm, lập trình viên và kỹ sư công nghệ thông tin. Làm sao để thu hút họ đến Trung tâm?

Ý tưởng của Zhang là thành lập một tổ chức kiểu mới có thể thu hẹp khoảng cách giữa nghiên cứu và phát triển bằng cách chuẩn bị kỹ càng các đổi mới cho nhóm phát triển – đảm bảo phần mềm được kiểm tra và xem xét cẩn thận, phù hợp với việc sản xuất hàng loạt hơn là các đoạn mã kết hợp với nhau sử dụng trong các mẫu nghiên cứu. Đây là công việc đặc thù của nhóm phát triển, nhưng thường nhóm này quá bận rộn với các sản phẩm hiện tại để khắc phục những vấn đề mới. Kết quả là không chỉ tại Microsoft mà tại bất kỳ trung tâm nghiên cứu công nghiệp nào, việc công nghệ chưa được chuyển giao là rất bình thường.

Theo tính toán của Zhang, bộ phận mới này sẽ giúp giải quyết đình trệ trong khâu phát triển sản phẩm. Hơn thế, nếu đúng như ông hình dung một trung tâm như thế không chỉ khai thác được nguồn nhân tài của Trung Quốc mà còn tạo ra động lực thúc đẩy việc trực tiếp giới thiệu những công nghệ hoàn toàn mới vào thị trường Trung Quốc vốn đang trong giai đoạn bùng nổ. Khi đã

được thử thách, những công nghệ này sau đó có thể sẽ được tung ra trên toàn thế giới.

Ông không tính được hết những trở ngại. Nhưng Ya-Qin biết chắc là ý tưởng của ông sẽ vô cùng quan trọng. Về một mặt nào đó, bất cứ công ty nào thành lập một phòng phát triển sản phẩm ở nước ngoài đều tìm kiếm những thành tựu như thế. Nhưng điều mới lạ trong ý tưởng của ông là kết hợp một trung tâm phát triển cao với một trung tâm nghiên cứu được đặt tại nước ngoài. Bốn năm trước, bản thân Microsoft cũng đã thành lập một trung tâm phát triển sản phẩm ở Hyderabad, Ấn Độ. Nhưng trung tâm đó chỉ phát triển những sản phẩm được sản xuất ở nơi khác rồi sau đó xuất ra thị trường Mỹ, chứ không phải ở Ấn Độ. Ở đây, ý tưởng của Zhang là cùng sát cánh với nhóm nghiên cứu, tạo ra những sản phẩm được nghiên cứu ở Trung tâm Bắc Kinh, rồi lại giới thiệu trực tiếp với thị trường Trung Quốc và thế giới – nhằm cố gắng giảm thiểu những khác biệt về địa lý và văn hóa – những yếu tố ngăn trở bất cứ công ty nào làm công tác nghiên cứu ở một châu lục này và phát triển nó ở một châu lục khác. Zhang lý luận, bằng cách này Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh sẽ trở thành trung tâm hàng đầu về những quy trình đổi mới toàn diện.

Khi Ya-Qin mô tả ý tưởng của mình ở Chu Hải, đây là lần đầu tiên hầu hết các trưởng nhóm nghiên cứu nghe về kế hoạch của ông. Tuy nhiên, trước đó ông đã thử hỏi hai trợ lý – Harry Shum và HongJiang Zhang về ý tưởng này.

Không khí sôi động nhanh chóng bao trùm tất cả mọi người ở Chu Hải. Khi Ya-Qin nguệch ngoạc ghi lên bảng ý tưởng của mình và đưa bảng lên cao để mọi người hiểu rõ hơn, niềm đam mê của ông lúc ấy như lây sang cả người nghe. Sheila Shang nói: "Từ lúc đó, mọi người mới thật sự bắt đầu tham gia cuộc họp. Đó không còn là một cuộc họp thông thường nữa, nó đã trở thành một cuộc họp động não thật sự." Gần như suốt buổi sáng, họ cùng bàn bạc về hình thức của bộ phận mới này – làm sao để đảm bảo nó sẽ có tác dụng thúc đẩy tốt nhất tới Trung tâm; cần bao nhiêu nhân viên và là các vị trí nào; đơn vị kinh doanh nào ở Redmond sẽ hỗ trợ cho bộ phận mới này nhiều nhất? Ngay lập tức, cả nhóm chọn ra mười dự án khởi đầu cho bộ phận mới này – là những dự án hầu như đã sẵn sàng để đưa vào sản xuất và đây có thể là những dự án mà nhóm sản xuất đang rất cần – sau đó họ đã làm thành một bài thuyết trình bằng PowerPoint để trình bày với các giám đốc ở Redmond.

Cuộc thảo luận tiếp tục sau bữa tối, khi các trưởng nhóm nghiên

cứu tập trung tại suối nước nóng – họ cùng đùa vui với nhau. Họ còn chúc mừng sinh nhật của Shang – Ya-Qin đã khiến cô bất ngờ khi mời tất cả mọi người vào phòng bên cạnh, ở đó có sẵn một chiếc bánh sinh nhật dành cho cô.

Đó không chỉ là cơ hội để nâng cao việc chuyển đổi công nghệ mà còn khiến các thành viên của Trung tâm trở nên vui vẻ: cũng giống như những gì giám đốc của họ cảm nhận, đó là cơ hội để cống hiến cho Microsoft, đồng thời biến MSR Châu Á trở thành một trung tâm nổi bật về công nghệ. Như HongJiang Zhang từng phát biểu: "Trung Quốc đang trỗi dậy, nhưng Trung Quốc không còn là một kẻ chỉ biết theo sau nữa. Đất nước này đang chuẩn bị dẫn đầu." Phương pháp tiếp cận trước kia của Microsoft với việc phát triển công nghệ là phát triển và kiểm tra tại Mỹ, biến đổi một chút để giới thiệu ở châu Âu, sau đó tiếp tục chỉnh sửa cho phù hợp với thị trường Trung Quốc. Tuy nhiên, nhóm nghiên cứu Bắc Kinh đã lý giải rằng cách tiếp cận này không còn phù hợp nữa.

Microsoft chưa bao giờ có một cơ quan giống như hình dung ấy, ở bất cứ nơi đâu. Như Ya-Qin đã kết luận: "Đây là một vườn ươm công nghệ mới."

Công nghệ do Trung Quốc tạo ra.

Trong vài tháng tiếp sau chuyến đi nghỉ ở Chu Hải, Ya-Qin cùng những phụ tá hàng đầu bắt tay cải tiến ý tưởng, dù họ đã bị chậm lại bởi những kỳ nghỉ. Việc này đòi hỏi phải khéo léo khi thành lập một bộ phận mới. HongJiang Zhang nói: "Đây là một việc do cấp dưới đề xuất lên. Chúng tôi chưa làm điều này bao giờ, cũng như Microsoft rất thận trọng với các dự án của công ty. Khi anh đòi thêm người và một dự án phát triển nằm ngoài dự tính, anh phải có một câu chuyện hợp lý."

Chính bản thân những câu chuyện của họ – về lịch sử các dự án công nghệ đã hoàn thành của trung tâm – rất có giá trị. Vì thông thường, để biến các dự án từ giai đoạn nghiên cứu chuyển sang sản xuất phải mất vài năm, việc chuyển đổi các tiến bộ kỹ thuật thành phát triển sản phẩm (là một phần quan trọng trong tầm nhìn xa của Kai-Fu Lee) hầu như không phải là ưu tiên hàng đầu khi Trung tâm được thành lập vào năm 1998. Trước đó, một nhóm được thành lập nhằm giúp các nhà nghiên cứu xây dựng bản demo để trình bày các công nghệ khái niệm với bộ phận kinh doanh và các đồng nghiệp của họ ở Redmond, với hai kỹ sư hoặc các lập trình viên – mỗi người phụ trách hàng tá dự án. Nhưng đến khi Trung tâm phát triển và công nghệ của Trung tâm cũng

trở thành một vấn đề đáng chú trọng trong việc phát triển sản phẩm, rõ ràng là trong khi hai kỹ sư hoặc các lập trình viên có thể hoàn thành tốt một dự án, nhưng những dự án khác có khi lại cần đến năm nhân viên hoặc nhiều hơn nhằm thực hiện các biện pháp tinh chỉnh chiều sâu cần thiết để xác nhận mẫu nghiên cứu có thể sản xuất đồng loạt hay không.

Đến cuối năm 2001, giải pháp bước đầu là thành lập một cơ quan tập trung linh hoạt hơn chuyên về chuyển giao công nghệ. Thay vì được chỉ định cho các dự án cụ thể của trung tâm, tất cả 25 chuyên viên phát triển trong nhóm mới được thành lập này làm việc khi có công việc cần đến họ và với số lượng cần thiết.

Đứng đầu nhóm này là Bin Lin, một kỹ sư đầy kinh nghiệm, người đã gia nhập Trung tâm từ giữa năm 2000, sau năm năm làm việc ở nhóm phát triển Redmond: Lin đã đạt được hàng loạt tặng thưởng "Ship It", đánh dấu những đóng góp của ông cho các sản phẩm của Microsoft. Ông cho rằng nhóm nhân viên mới rất có ích cho sự phát triển của Trung tâm trong giai đoạn này. Nhưng thậm chí mỗi chuyên viên phát triển này có thực hiện hơn một dự án đi nữa thì nhóm của ông cũng chỉ làm được nhiều nhất 30 dự án cùng một lúc. Sau đó, ông nói: "Trung tâm đã phát triển rất nhanh và trở thành một trung tâm nghiên cứu tầm cỡ, 30 dự án chỉ là một con số nhỏ trong số những dự án có thể đưa vào sản xuất. Tôi chỉ có thể quản lý được những dự án tích cực nhất và cần thiết nhất trong thời gian ngắn để chuyển giao công nghệ. Đó chính là sự đình trệ trong sản xuất."

Không phải tự nhiên mà nhóm sản phẩm ở Redmond lại trở nên uể oải. Không phải chỉ do sự khác biệt về vị trí địa lý mà còn do bản chất của việc nghiên cứu và phát triển. Khi các nhà nghiên cứu chuyển một sáng chế hay một phần đoạn mã mới cho các chuyên viên phát triển sản phẩm, họ cần phải kiểm tra và chỉnh sửa nhiều lần trước khi đưa sản phẩm ra thị trường và chuyên viên phát triển sản phẩm thì không phải lúc nào cũng có thể làm được việc đó. Họ phải làm nhiều việc cấp thiết như nâng cấp các tính năng thông thường hay tăng cường tính bảo mật. Và ngay cả một sáng chế tuyệt vời cũng có thể mắc phải những lỗi khi sản xuất và tất nhiên sẽ bị đẩy sang đợt giới thiệu sản phẩm sau. HongJiang Zhang đã nói: "Điều đó có nghĩa rằng việc nhóm sản phẩm thành lập một đội và phát triển là một sự liều lĩnh." Ông còn nói thêm: "Là một chuyên viên nghiên cứu, nếu như bạn trễ tàu, bạn có thể mất bốn hay năm năm."

Đây chính là rào cản mà nhóm nghiên cứu Bắc Kinh đang nghĩ

đến và các thành viên của nhóm đã làm việc để khẳng định luận điểm mà họ chắc chắn sẽ tạo được ảnh hưởng lớn nhất đến Redmond. Thực tế công ty mới chỉ khai thác được một phần rất nhỏ nguồn nhân tài của Trung Quốc thông qua Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh, một trung tâm chỉ có thể hỗ trợ một lượng giới hạn các dự án và nhân viên. HongJiang Zhang đã chỉ ra: "Nhưng khi anh nhìn vào số lượng nhân tài ở Trung Quốc, tất cả những nơi anh qua, các giảng đường đều quá nhỏ. Anh thấy có rất nhiều người đứng ở hành lang và bên ngoài cửa sổ, nhòm qua cửa và cố gắng nghe bài thuyết trình. Vì vậy, anh cần phải tìm ra một kế hoạch để sử dụng được những nhân tài này."

Vài tuần trước chuyến đi Chu Hải, Ya-Qin đã mô tả sơ qua ý tưởng của mình cho Rick Rashid khi cả hai cùng tham dự Comdex – một triển lãm hàng điện tử tiêu dùng tổ chức vào tháng 11 hàng năm ở Las Vegas. Rashid đặc biệt ấn tượng với cơ hội khai thác "mỏ" nhân tài kỹ thuật của Trung Quốc và yêu cầu Zhang có một bản đề nghị chính thức. Ya-Qin nhớ lại: "Không quá phức tạp. Ông ấy luôn muốn những điều đơn giản."

Một kế hoạch "đơn giản" nhưng giờ đây lại vô cùng tỉ mỉ được trình lên Rashid đầu năm 2003, trong đó nêu bật bốn mục tiêu chính: khai thác nguồn nhân tài Trung Quốc theo một cách mới mở rộng chuyển giao công nghệ thông qua việc phát triển nhiều sản phẩm có hiệu quả hơn; chuẩn bị thật tốt cho Microsoft một thị trường Trung Quốc mới nổi đang thiếu những phần mềm mới; ươm mầm công nghệ được tạo ra ở Trung Quốc và sau đó giới thiệu nó với khắp thế giới.

Rashid rất thích ý tưởng này.

Cuối tháng 2 năm đó, HongJiang Zhang, Harry Shum và nhiều đồng nghiệp khác của Trung tâm Bắc Kinh đến Redmond tham dự hội nghị TechFest (festival về công nghệ thông tin), một sự kiện hàng năm của Microsoft, là nơi các nhóm nghiên cứu từ khắp nơi trên thế giới thuộc tập đoàn này trình bày các dự án của họ cho nhóm sản xuất. Giống như tham dự một cuộc triển lãm công nghiệp, các nhóm nghiên cứu dựng nhiều gian trưng bày giới thiệu các sản phẩm tại trung tâm hội nghị lớn của công ty. Đây cũng là một diễn đàn để lắng nghe mong muốn của nhóm sản phẩm về những nghiên cứu trong tương lai. Ya-Qin phải ở lại sau để nói chuyện với Bill Gates; Bill sắp tới Trung Quốc trong thời gian tới. Nhưng mấy tuần trôi qua kể từ khi họ gửi bản kế hoạch đề xuất cho Rashid và Ya-Qin đã bảo HongJiang phải trực tiếp gặp vị giám đốc nghiên cứu để hỏi xem việc đó đã được tiến hành đến

đâu.

HongJiang nói: "Tôi sẽ tới đó ngay để nhắc lại bản kế hoạch đề xuất." Nhưng ông hơi ngạc nhiên khi biết Rashid rất thích ý tưởng này. Thực vậy, sự kiện mà Rashid đang tổ chức sẽ giới thiệu một nghiên cứu điển hình về cách thức phát triển đổi mới của một tổ chức lớn và vô cùng cẩn trọng như Microsoft nếu như công ty có một hệ thống tránh được thói quan liêu và đưa ra rất nhiều ý tưởng mới – khi có người thích hợp đứng sau họ. Thậm chí lúc đó, không ai nghĩ đến điều này, nhưng chỉ trong hai năm, tổ chức mới đã phát triển và làm lu mờ cả Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh về độ lớn.

Nhưng thực tế chuyện đó vẫn còn xa. Lúc đó, Rashid nói với HongJiang là ông cần một bản ước tính cụ thể số nhân viên cần thiết cho tổ chức mới, những dự án nào có thể được hỗ trợ thực hiện và cần chi phí bao nhiêu. Sau này HongJiang phỏng đoán: "Tôi nghĩ là ông ấy đã nói chuyện này với Bill trong những lúc nói chuyện riêng rồi."

Mặc dù vậy, đó không hẳn là một điều đáng ngạc nhiên. HongJiang đã tính họ có nhiều ngày, chứ không phải là nhiều tuần, để làm việc gì đó và lên kế hoạch giải quyết vấn đề với Ya-Qin khi ông trở về Bắc Kinh. Nhưng vài giờ sau, HongJiang Zhang nhận được một cuộc gọi từ trợ lý của Rashid. "Thư ký của Rick nói với tôi là Rick cần bản kế hoạch đề xuất đó ngay lập tức, vì ông chuẩn bị đi nghỉ và muốn cho Bill biết trước khi ông đi."

Ngày hôm sau, HongJiang Zhang gọi điện cho Ya-Qin hiện đang ở Trung Quốc. Harry Shum cũng nói chuyện với họ thông qua hội nghị truyền hình từ một trong những phòng khách của Tòa nhà 112, trụ sở Trung tâm Nghiên cứu Redmond. Trung tâm mới này cần 50 người. Tiếp theo, họ đã chọn ra bảy trong số mười dự án đã đưa ra trong chuyến đi Chu Hải, chỉ định một người phụ trách chính cho mỗi dự án. Ba trong số các dự án nhằm tạo ra công cụ phần mềm nội bộ giúp các nhân viên phát triển và nhân viên kiểm thử làm việc hiệu quả hơn. Một dự án khác liên quan đến một công nghệ mới nhiều tiềm năng là kết nối quảng cáo trả tiền tới từ khóa tìm kiếm của khách hàng. Dự án cũng đảm bảo rằng khi một người tìm kiếm trên MSN các bảng quảng cáo hiện lên dưới tên "trang tài trợ" trên trang Web dẫn tới những đồ mà chúng ta đang tìm kiếm. Điều này sẽ đem lại rất nhiều lợi ích cho cả người tiêu dùng và các nhà quảng cáo và đây cũng là yếu tố chủ chốt trong kế hoạch hỗ trợ bộ phận MSN cạnh tranh với người khổng lồ mang tên Google.

Dự án thứ năm là một dự án hệ thống quản trị và giao diện cải tiến đối với các file giải trí – video, nhạc, ảnh, tivi – dành cho phần mềm Media Center sắp tới của Microsoft. Hai dự án còn lại – một dự án phương tiện đồ họa đã được cải tiến, một dự án phần mềm đọc văn bản chính xác hơn – đều nhắm đến một mục tiêu là Vista, phiên bản tiếp theo của Windows. Ya Qin đã viết tất cả những điều này trong một email gửi cho Rashid.

Hai vấn đề chủ yếu xảy ra trong quá trình tương tác xung quanh sáng kiến này khi Rashid – một người nắm rõ tình hình tài chính của tập đoàn tìm hiểu kỹ những điều căn bản về tài chính đối với ý tưởng mới mẻ này, gửi vài email về chủ đề này cho Gates và giám đốc điều hành Steve Ballmer. Trước tiên, Rashid xác định rằng chính các nhóm sản phẩm sẽ hưởng lợi nhiều nhất từ trung tâm mới chứ không phải là nhóm nghiên cứu nên nhóm này sẽ chịu hầu hết chi phí của trung tâm mới. Ông còn đưa ra số nhân viên cần thiết cho trung tâm mới.

Do dự về vấn đề tài chính là rào cản chính đối với sự đổi mới trong các tập đoàn lớn, một hệ quả dẫn tới hội chứng "Chỗ này không tạo ra lợi nhuận" và cũng có thể gọi là "Chỗ này không thể tài trợ". HongJiang Zhang giải thích: "Ngay khi tiền từ Trung tâm được chuyển đến, nhóm sản xuất nói: 'Tôi sẽ làm (có nghĩa là việc chuyển đổi công nghệ sẽ được tiến hành).' Nhưng sau đó họ có thể cắt nó đi, bởi vì họ chưa đầu tư gì vào đó." Việc đòi hỏi các doanh nghiệp của Microsoft tin là sẽ do nhóm phát triển sản phẩm sản xuất sẽ khiến nhóm sản xuất có động lực hơn khi làm việc – như vậy sẽ tăng cơ hội thành công.

Về vấn đề bố trí nhân viên, một vấn đề mà Rashid đã đưa ra trong khi nói về vấn đề đổi mới đối với trung tâm, vấn đề này phải được đảm bảo trở thành bộ phận của một sản phẩm thương mại. Vì thế, không giống hoạt động nghiên cứu với các dự án mạo hiểm và những thay đổi nhất định có thể gây ra rủi ro, vấn đề này khó có thể tùy tiện thay đổi độ lớn. Cho đến khi nhóm phát triển sản phẩm sẵn sàng làm việc thì trung tâm mới có thể thoải mái tuyển dụng để công việc có thể tiến triển tốt nhất.

Một điều đáng nói đến nữa là cho dù từ trước tới nay Microsoft là tập đoàn điều hành theo kiểu headcount – một nhóm người nhất định được phân công phụ trách một dự án hay một tổ chức nào đó nhưng như Rashid đã nói: "Không thể so sánh headcount ở Anh với Ấn Độ hay với Trung Quốc. Headcount không phải là đơn vị tiền tệ cũng không hề có điểm tương đồng. Đó là không cần thiết phải xác định số người làm việc ở mỗi nơi là bao nhiêu, bởi có rất

nhiều nhân tố bên ngoài xuất hiện. Ở Trung Quốc, một trong những nhân tố đó là vấn đề đào tạo. Mặc dù ở đây có rất nhiều kỹ sư tài giỏi, nhưng rất ít người có kinh nghiệm trong các tổ chức R&D kiểu phương Tây. Vì vậy, cần có thêm nhân sự cần thiết để đào tạo những người đó. Thêm nữa, do lực lượng nhân viên thiếu kinh nghiệm nên cần phải tuyển thêm nhiều kỹ sư hơn để hoàn thành công việc được giao. Để giải quyết cả hai vấn đề nổi cộm này, Rashid quyết định để trung tâm hoạt động hiệu quả cần phải đầu tư thêm vốn hơn là tuyển thêm nhân viên.

Nhìn bề ngoài, Trung tâm Công nghệ cao này (ATC – Advanced Technology Center) không phải là duy nhất. Có hàng trăm trung tâm được đặt tên như vậy tại các trường đại học và các công ty trên khắp thế giới, trong đó có cả các đối thủ của Microsoft như IBM và Sony. Nếu không nghiên cứu cách thức hoạt động của mỗi trung tâm đó, khó có thể nói chắc chắn là có điều gì khác biệt giữa những trung tâm đó với trung tâm mà Ya-Qin Zhang hình dung. Nhưng sự kết hợp trực tiếp một trung tâm như thế với một trung tâm nghiên cứu ở nước ngoài rõ ràng là việc hiếm thấy.

Sự thay đổi trong kế hoạch tài trợ – yêu cầu các bộ phận kinh doanh trả toàn bộ chi phí công tác – không phải là việc bất thường. Các công ty trên thế giới đã nhận ra rằng việc đòi hỏi tất cả các bên tham gia chuyển giao công nghệ đều phải có quyền lợi trong các kế hoạch kinh doanh có thể tăng cơ hội thành công – cả trong việc được tài trợ ra sao và trách nhiệm với sản phẩm như thế nào. Tuy nhiên, sự thay đổi vẫn đánh dấu một đổi mới mạnh mẽ, bởi Trung tâm Nghiên cứu Microsoft vẫn là một trong số ít những tổ chức nhận phần lớn tiền tài trợ từ ngân sách chính của tập đoàn, khiến các đơn vị kinh doanh ít bàn luận hơn về những gì mà các chuyên viên nghiên cứu đã làm. Vì vậy, việc thay đổi mô hình tài trợ cho trung tâm mới này đánh dấu một nhận thức rằng cho dù trung tâm này chỉ là một nhánh nhỏ của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh, cũng không nên điều hành theo kiểu một phòng nghiên cứu.

Tất cả những sự việc này xảy ra vào tháng 3 đầu tháng 4 năm 2003. Microsoft làm việc theo năm tài khóa bắt đầu từ ngày 1 tháng 7, với ngân sách cho năm sau được thông qua tháng 5 hàng năm. Bin Lin làm ở khu vực Seattle đang trong kỳ nghỉ với gia đình (các thành viên của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh thường cùng gia đình đi tới Redmond trong kỳ nghỉ). Ông ghé qua khuôn viên của Microsoft, nơi cả Ya-Qin và HongJiang đều đang ở đó. Bin Lin nói: "Ya-Qin có một cuộc họp riêng cùng Rick. Khi kết thúc cuộc họp, ông nói với tôi và HongJiang: 'Rick đã đồng ý.'"

Tiếp sau đó là năm tháng bận rộn với việc tuyển dụng, đặt kế hoạch và xây dựng các mối quan hệ, gợi lại những ngày mới thành lập Trung tâm. Mùa thu năm đó, Ya-Qin tổ chức một cuộc họp bàn tròn gồm có khoảng 15 vị "lãnh đạo tư tưởng". Hầu hết đều là những người đứng đầu giới học viện, trong đó có một số người từ Viện Khoa học Trung Quốc. Điểm mạnh lớn nhất của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh – một nét đặc biệt đối với vài quan chức là tập trung vào nghiên cứu cơ bản, một lĩnh vực mà Trung Quốc còn phải học tập nhiều và trong tương lai Trung Quốc sẽ được hưởng lợi nhiều từ lĩnh vực này. Zhang lo ngại là sự thành lập của ATC sẽ bị coi là một cách kinh doanh, thậm chí là một cách mới để thuê lao động Trung Quốc với giá rẻ mạt. Vì vậy, trong cuộc họp này, ông đã trình bày rõ ràng cho các quan chức hiểu được lý do thành lập trung tâm mới của tập đoàn và nhấn mạnh rằng việc thành lập này sẽ giúp các nhà nghiên cứu không còn bị xao nhãng bởi những yêu cầu của nhóm phát triển sản phẩm, họ sẽ có nhiều thời gian dành cho nghiên cứu cơ bản. Theo ông, xây dựng được sự đồng thuận là rất quan trọng, đặc biệt là ở Trung Quốc. Ông nói: "Khi bắt đầu làm một cái gì đó, bạn cần phải được ủng hộ."

Những biện pháp ngoại giao cần thiết ở Redmond lại khác. Ở đó, Rashid đã chỉ định một nhân viên làm liên lạc viên chính thức của trung tâm với các nhóm phát triển sản phẩm. Liên lạc viên, Dennis Adler, một người kỳ cựu trong rất nhiều dự án chuyển giao công nghệ của Microsoft đã thật sự có tác động rất lớn đến những thành công tiếp theo của ATC – ông đã làm cho việc liên lạc giữa trung tâm nghiên cứu với nhóm phát triển sản phẩm cách đó hàng nghìn cây số trở nên dễ dàng hơn.

Đã có cả một mạng lưới liên lạc viên ở Redmond nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho mối quan hệ giữa Trung tâm Nghiên cứu Microsoft và nhiều nhóm phát triển sản phẩm – họ cung cấp thông tin cho bộ phận kinh doanh về những tiến triển ở các trung tâm nghiên cứu và cũng đảm bảo rằng các chuyên viên nghiên cứu biết được các đồng nghiệp bên nhóm phát triển sản phẩm đang cần gì. Trong khi hệ thống liên kết này không có gì khác so với những tổ chức nghiên cứu lớn, việc thực hiện hệ thống này là điều mà Bill Gates đã nhấn mạnh kể từ khi Trung tâm Nghiên cứu Microsoft thành lập vào năm 1991. Cụ thể là, Gates lo ngại rằng Trung tâm sẽ đi theo vết xe đổ của: Trung tâm nghiên cứu Palo Alto nổi tiếng của Xerox, trung tâm này đã có nhiều phát minh cho ngành điện toán hiện đại – hệ giao tiếp đồ họa người dùng, chương trình xử lý văn bản WYSIWYG (What-you-see-is-what-you-get) và Ethernet – nhưng hầu như không thể đưa bất kỳ một phát minh nào vào sản xuất thương mại. Gates nói: "Chúng tôi

muốn đảm bảo sẽ không giống với Xerox… Chúng tôi muốn đảm bảo rằng chúng tôi không chỉ tạo ra những sản phẩm để chứng tỏ mình và để đóng góp chung mà muốn những phát minh này sẽ thật sự giúp cho sản phẩm của chúng tôi trở nên tốt hơn."

Trở lại Bắc Kinh, ATC cũng gặp phải một thách thức mới trong việc tuyển dụng. Trong nhóm chuyển giao công nghệ trước đây, tất cả 25 nhân viên hiện tại của Bin Lin đều là các nhân viên phát triển. Những kỹ sư này chuyển các mẫu nghiên cứu sang mã phần mềm chuyên nghiệp đóng vai trò như một "thuật toán thô" để nhóm sản phẩm cải tiến thành một tính năng của một sản phẩm thật sự, như một phần mềm chuyển đổi đọc văn bản hay hiệu ứng loại bỏ mắt đỏ trong chỉnh sửa ảnh kỹ thuật số. Sau đó các nhóm ở Redmond sẽ tích hợp những tính năng này vào một trình ứng dụng sẵn có của Microsoft như Office hay Media Center.

Mặc dù giờ đây, trung tâm mới dự định phát triển gần như hoàn toàn các cải tiến – hoàn thiện các tính năng chứ không chỉ là chuyển giao một phần công nghệ để những công nghệ này sau đó trở thành một tính năng của sản phẩm. Điều đó có nghĩa là phải hiểu được những yêu cầu của nhóm sản phẩm, chỉ rõ năng lực, thành lập dự án, mã hóa các mốc hoàn thành, tiến hành các thử nghiệm kỹ thuật đánh giá sản phẩm. Và thay vì giải tán nhóm sau khi chuyển giao thành công một công nghệ và chuyển sang một nhiệm vụ khác, ATC sẽ tập hợp nhiều nhóm cố định để tiếp tục duy trì và củng cố công nghệ ban đầu. Theo cách nói trong kinh doanh, họ sẽ "sở hữu" nó.

Một kế hoạch toàn diện là rất cần thiết cho công việc này – có thể là ít nhất chín người cho một nhóm công nghệ thay vì như trước kia là hai đến năm người cùng làm việc với nhau. Và thay vì chỉ có một loại nghề nghiệp, bây giờ có đến ba. Chuyên viên phát triển, ở Microsoft được hiểu là kỹ sư thiết kế phần mềm, vẫn là trụ cột của công ty và cần phải tuyển thêm rất nhiều. Trung tâm mới này còn cần đến các kỹ sư kiểm thử - thường là những người ít kinh nghiệm hơn – họ sẽ hoàn thành các mã theo đúng tiêu chuẩn. Cuối cùng là cần đến các giám đốc chương trình để tập hợp và quan sát các nhóm đảm bảo sản xuất một sản phẩm chuyên nghiệp sẽ được tích hợp hoàn toàn vào Internet Explore, Outlook hay một số trình ứng dụng khác, để sau đó chuyển đến nhóm kinh doanh ở Redmond.

Các giám đốc chương trình – theo cách nói của Microsoft phải là người có kinh nghiệm về các hệ điều hành của Microsoft. Một số nhân viên kỳ cựu cũng cần lãnh đạo các nhân viên trong hai lĩnh

vực khác. Những người có kinh nghiệm này hầu hết được tuyển chọn từ Redmond. Tuy nhiên, tất cả những người còn lại đều được tuyển dụng ở Trung Quốc. Cần phải nhanh chóng tiếp tục kỳ tuyển dụng vào mùa thu, khi những sinh viên đại học xuất sắc nhất vừa tốt nghiệp đang tìm việc.

Bin Lin nói: "Tôi là nhà tuyển dụng chính. Trở lại tháng 7 hay tháng 8, đó chính là điều đầu tiên mà tôi nghĩ đến trước khi chúng tôi thông báo chính thức. Có thể nói 95% thời gian của tôi là dành cho việc tuyển dụng." Cùng làm việc này với ông là HongJiang Zhang và Eric Chang – đứng đầu nhóm nghiên cứu ngôn ngữ.

Ba người đã có những chuyến đi đến Seattle để thuyết phục một số nhân viên trong số hơn 2.000 nhân viên người Hoa ở Microsoft về Bắc Kinh. Ở Trung Quốc, họ đã tới thăm tất cả các trường đại học hàng đầu về khoa học máy tính và kỹ thuật để thông báo về trung tâm mới này. Họ cũng nhận được sự giúp đỡ từ phòng nhân lực thuộc bộ phận kinh doanh của Microsoft ở Trung Quốc. Phòng này đã thuê các cố vấn tuyển dụng và quảng cáo ở hầu hết các tạp chí chuyên ngành.

Mặc dù họ đã thành công trong việc tuyển được những chuyên viên phát triển và các giám đốc chương trình đầy kinh nghiệm từ Redmond thì ở Trung Quốc, sự phản ứng đã cuốn tất cả mọi người theo. Hàng ngàn hồ sơ được gửi về trung tâm nghiên cứu. Để sàng lọc các ứng viên, nhóm của Bin Lin bắt đầu thực hiện bài kiểm tra viết ở 11 thành phố trên khắp đất nước Trung Quốc – từ đó họ chọn ra được 250 người vào vòng phỏng vấn. Trong số những người này, họ sẽ chọn ra khoảng 50-70 nhân viên mới.

Vì sự quan tâm đối với trung tâm mới này lớn đến nỗi các ứng viên bắt đầu đăng những kinh nghiệm của họ trên một tập san nổi tiếng về máy tính do sinh viên trường Đại học Thanh Hoa điều hành. Một số ứng viên chia sẻ bí quyết phỏng vấn, một số khác lại bàn về chiến lược hoặc chỉ đưa ra những cảm tưởng của mình về quá trình tuyển dụng.

Microsoft chính thức thông báo Trung tâm Công nghệ cao được thành lập vào tháng 11 trong một buổi lễ long trọng tại Khách sạn St. Regis ở trung tâm thương mại Bắc Kinh – bên cạnh buổi lễ kỷ niệm 5 năm của Trung tâm. Theo các nhân viên, trung tâm phát triển mới và trung tâm nghiên cứu cũ bổ sung cho nhau thật tốt đẹp. Trong tiếng phổ thông, những ký tự viết thành tên của Trung tâm Nghiên cứu Microsoft Châu Á dịch theo nghĩa đen

thành Trung tâm Khoa học Microsoft và ATC được dịch thành Trung tâm Kỹ thuật. Ngay cả cái tên cũng báo hiệu về sự lớn mạnh của Trung tâm từ một tổ chức nghiên cứu cơ bản và thành lập ý tưởng đến một tổ chức chuyên thực hiện những ý tưởng này thành các sản phẩm hữu hình. Và có lẽ điều quan trọng hơn, tên tiếng Trung của MSRA và ATC được cố tình đặt như vậy cho phù hợp với tên của hai học viện lớn nhất Trung Quốc: Viện Khoa học Trung Quốc, thành lập năm 1949 và Viện Kỹ thuật Trung Quốc, thành lập năm 1994. Sự kính trọng này không phải là không mang lại kết quả. Jian Song, từng là Chủ tịch của Viện Kỹ thuật, đã có lần khen ngợi các lãnh đạo công ty về sự lựa chọn tên: "Tôi thấy rằng Microsoft cũng học được rất nhiều từ Trung Quốc!"

So với các lãnh đạo cao cấp khác của Trung tâm, HongJiang là người thực tế và thân thiện hơn. Ông lớn lên ở một nơi có nền nông nghiệp trù phú – tỉnh Hà Nam gần miền trung của đất nước – giống với bang Kansan ở nước Mỹ. Và không giống với Ya-Qin, Kai-Fu Lee hay Harry Shum, ông chưa từng học ở một trường đại học danh tiếng nào và cũng chưa bao giờ là một tài năng trẻ. Thật vậy, ông đã nhận bằng tốt nghiệp kỹ thuật điện ở trường Đại học Trịnh Châu, một trường mà ông hay gọi là "trường hạng ba", gần với quê ông ở Diệp Huyền. Ông đã chọn học ở trường này vì có mục đích nhất định. Cuộc Cách mạng Văn hóa kết thúc khi ông mới học hết trung học vào năm 1976 – và HongJiang thuộc khóa đầu tiên tổ chức kỳ thi vào đại học ở Trung Quốc trong vòng mười năm. Số lượng thí sinh vô cùng lớn, ông tính là để vào được một trong những trường danh tiếng nhất thì phải cạnh tranh với rất nhiều người. HongJiang và anh trai ông đã trở thành hai trong sáu thí sinh từ khu vực Diệp Huyền vượt qua kỳ thi đại học năm đó.

Mặc dù xuất sắc hơn về kỹ thuật điện ở Trịnh Châu, ông lại tiếp tục đi theo một con đường khác với những đồng nghiệp tương lai ở Microsoft. Thay vì sang Mỹ để tiếp tục học tập ở những nơi như MIT hay CMU, HongJiang nhận học bổng của chính phủ Trung Quốc sang học tiếp tiến sĩ ở Đại học Kỹ thuật Đan Mạch. Sau đó, ông làm giảng viên Viện Khoa học Hệ thống ở trường Đại học Quốc gia Singapore. Giữa những năm 1990, ông chuyển sang Viện Nghiên cứu HP ở Palo Alto với cương vị giám đốc trong bốn năm, cho đến khi chuyển sang Microsoft vào đầu năm 1999.

Tuy nhiên, với một lý lịch khiêm tốn như vậy, ông vẫn là một ngôi sao. Giờ đây, vào cuối năm 2003, HongJiang đang trong thời kỳ đỉnh cao của sự nghiệp. Ông đã đạt được mười bằng sáng chế của Mỹ. Thêm nữa, HongJiang là tác giả hoặc đồng tác giả của khoảng 300 bài thuyết trình được đánh giá chéo. Ông đứng đầu những dự

án nghiên cứu quan trọng về tìm kiếm và phục hồi thông tin - là chìa khóa cho cuộc chiến với đối thủ Google. Thật vậy, ba trong số các dự án của ông là "những bộ phận quan trọng" của ATC, đang được phát triển thành sản phẩm thương mại. Chỉ vài tuần trước, ông là hội viên của IEEE (Học viện kỹ nghệ Điện và Điện tử) ở Mỹ (một danh hiệu mà Kai-Fu Lee và Ya-Qin Zhang đã nhận được). Đó là bốn năm bận rộn và đến giờ ông đã sẵn sàng để nghỉ ngơi.

Từ bàn làm việc, HongJiang quan sát Ya-Qin ngồi xuống ngang với ông. Trước kia, Ya-Qin nói rằng có 10% cơ hội là ông sẽ được chuyển đến Redmond để điều hành nhóm sản phẩm, giống như Kai-Fu Lee. Giờ đây, bạn ông nhắc lại cuộc nói chuyện đó và đùa: "Ồ, nhân tiện, 10% đó đã trở thành 100%".

Phản ứng đầu tiên của HongJiang là cảm giác buồn bã khi người đồng đội hơn bốn năm chuẩn bị ra đi. Rồi cảm xúc ấy lại chuyển thành một cú sốc khi Ya-Qin nói ông sẽ là người tiếp quản ATC. HongJiang nhắc lại: "Tôi hỏi tại sao và ông nói, hãy xem các dự án của ATC và một nửa trong số đó là của cậu." Tuy nhiên, quan trọng hơn cả, HongJiang là một trong những nhân viên cao cấp và được tôn trọng nhất mà Microsoft có ở Bắc Kinh, ông có kinh nghiệm về cả công tác nghiên cứu và chuyển giao công nghệ. Vậy thì ai có thể phù hợp hơn cho vị trí này?

Rick Rashid cũng ủng hộ việc này. Ông nói với HongJiang trong một cuộc điện thoại sau đó vài ngày: "Đây là một công việc khó khăn nhưng chúng tôi tin anh có thể làm tốt mọi thứ." Sau đó, HongJiang cảm thấy ông không thể từ chối được nữa và kế hoạch nghỉ ngơi của ông cũng không còn. Ông nhắc lại: "Tôi có cảm giác điều này giống như một sự khởi đầu mới." Một chuyên gia tuyển dụng vừa mời ông thành lập một trung tâm nghiên cứu mới ở Bắc Kinh cho HP – và ông đã từ chối. Ông nói: "Tôi không muốn đi. Chỉ vì tôi không muốn phải bắt đầu một lần nữa."

HongJiang Zhang tự tin đứng trước cửa phòng họp lớn ở tầng sáu của Trung tâm nghiên cứu Microsoft Châu Á (MSRA). Đó là ngày 10 tháng 11 năm 2004, chưa đầy một năm sau khi ông ở vị trí lãnh đạo của ATC. Rất nhiều nhân viên và thành viên Ban Tư vấn Kỹ thuật của Trung tâm Bắc Kinh tham dự cuộc họp cấp cao hàng năm của Trung tâm, cùng với hội nghị Tin học thế kỷ XXI hàng năm đã diễn ra ngày hôm trước tại trường Đại học Thanh Hoa và sẽ tiếp tục tại Thành Đô vào chiều ngày hôm sau.

Nhân dịp này còn diễn ra lễ kỷ niệm đầu tiên của ATC. Để ghi nhớ sự kiện này, HongJiang giới thiệu một vài nhân sự chủ chốt, trong

đó có Bin Lin và Eric Chang, cả hai đã có công rất lớn trong công tác tuyển dụng: Bin Lin giữ vai trò giám đốc kỹ thuật của ATC, trong khi Chang là trợ lý giám đốc điều hành. Sau đó, HongJiang Zhang tóm tắt ngắn gọn lịch sử và nhiệm vụ của ATC. Ông phát biểu trước toàn bộ ban tư vấn: "Tất cả những gì chúng ta đã làm ra đều được kiểm tra toàn diện. Rick đã nói rất rõ ràng rằng chúng ta cần phải được khách hàng hài lòng đến 100%." Theo ông, chỉ đến khi đó ATC mới nhận được nguồn tài trợ cho các dự án và thành lập các kênh cung cấp của Microsoft tới Châu Á và xa hơn nữa.

Kết thúc năm đầu tiên của ATC, ông phấn khởi tuyên bố trung tâm đã vượt quá mọi sự mong đợi. Về cá nhân mình, HongJiang thừa nhận là trong năm vừa qua mọi thứ thật "lộn xộn", khi việc tuyển dụng tiếp tục với tốc độ đáng kinh ngạc. Ông cũng lo lắng không biết đến bao giờ nhóm sản xuất mới thật sự hỗ trợ ATC. Ông đã sang Redmond nhiều lần để gặp các phó chủ tịch và các nhà quản lý chủ chốt nhằm nói rõ hơn về trung tâm mới này. Ya-Qin Zhang đã giúp đưa ra những lời giới thiệu quan trọng, cả nhóm của ông và nhóm của Kai-Fu Lee đều đã hỗ trợ kịp thời cho trung tâm bằng việc tài trợ cho các dự án không nằm trong bản danh sách trước kia của ATC.

Nhưng đến giờ thì mọi thứ đều ủng hộ ông. Trung tâm vừa mới tuyển nhân viên thứ 101 và 102, cộng với khoảng 30 nhà thầu chịu trách nhiệm kiểm thử sản phẩm, 11 người là nhân sự cao cấp được điều đến từ các nhóm phát triển khác nhau của Microsoft ở Redmond. Hầu hết những người còn lại được tuyển từ các trường đại học ở Trung Quốc. HongJiang và các đồng nghiệp của ông đã có hơn 20 chuyến đi tuyển dụng tới các trường. Trong năm đầu tiên, ATC đã nhận được khoảng 30 nghìn hồ sơ xin việc, tính cả 10 nghìn đơn trong sáu tuần cuối cùng. Khoảng 30 ứng viên tới Trung tâm mỗi tuần để phỏng vấn.

Đây chính là kết quả tốt nhất của vụ thu hoạch ở Trung Quốc. Một tỷ lệ đáng kể nhân viên có bằng thạc sĩ. Hầu hết đều đến từ 15 trường đại học hàng đầu của Trung Quốc và gần như một nửa số đó nằm trong số 5% sinh viên xuất sắc nhất lớp, 90% đứng trong số 20% sinh viên xuất sắc nhất. HongJiang đã nói với Ban Tư vấn Kỹ thuật rằng rất nhiều nhân viên mới của ATC đã đoạt giải lập trình của cuộc thi Olympic và các cuộc thi khác. Ông nói: "Nếu như nhìn vào nguồn nhân tài thì anh sẽ thật sự thấy bị tràn ngập bởi hàng trăm nhân tài ở Trung Quốc."

HongJiang thừa nhận rằng khởi đầu một tổ chức mới và tuyển dụng nhiều nhân viên mới không phải là chuyện dễ dàng. Cũng

giống như bên nghiên cứu của Trung tâm, các giám đốc có kinh nghiệm mất rất nhiều thời gian giúp nhân viên mới làm quen với các quy trình ở Microsoft và giảng dạy thêm cho các nhân viên quản lý trong tương lai – nhưng giờ đây thay vì dạy họ phải tư duy độc lập và đưa ra sáng kiến của riêng mình, các giám đốc phải dạy họ biết cách làm việc theo nhóm và các chu kỳ phát triển. Ông giải thích: "Làm sao anh có thể theo kịp, làm sao anh có thể làm việc cùng với một nhóm cách anh đến 16 múi giờ, phải theo trong suốt quá trình thực hiện?"

Nhưng dù sao mọi việc cũng trôi chảy. ATC đã vô cùng bận rộn với các dự án cho gần như tất cả các nhóm kinh doanh của Microsoft và đến giữa năm 2005 số lượng dự án sẽ lớn gấp đôi. Bảy dự án đầu tiên đã phát triển thành 16 dự án, mỗi dự án gồm có hàng loạt tính năng hay những yếu tố công nghệ được hình thành tại Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh.

Một trong bảy dự án đầu tiên – một công cụ mô phỏng của máy tính thử nghiệm công nghệ mạng không dây – đã được chuyển giao sang nhóm phát triển sản phẩm Windows và đang được điều chỉnh cho thích ứng với nền tảng CE – phiên bản Windows cho các thiết bị điện tử tiêu dùng di động. Công nghệ đầu tiên đưa dự án từ phòng nghiên cứu đến một sản phẩm thương mại là tính năng sửa video, giúp cho công việc tóm tắt thể thao và điểm tin hay nén một đoạn video dài một giờ còn 5 phút dễ dàng hơn. Phần mềm đã được chuyển đến Redmond và sẽ nhanh chóng trở thành tiêu chuẩn trong Moviemaker phiên bản 2.1, một phần hệ thống điều hành của Windows XP. Windows XP Media Center Edition 2005, một phiên bản của Windows XP nhằm đưa Microsoft thành một "ông lớn" trong lĩnh vực giải trí gia đình, cũng có những công nghệ do Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh tạo ra và do ATC phát triển thành sản phẩm. Những tính năng này bao gồm trình xử lý hình ảnh tự động với ảnh kỹ thuật số, cũng như chức năng tự động xác định vùng trung tâm của một bức ảnh và đánh dấu những vùng có thể bị cắt bỏ.

Không có công nghệ nào trong số đó có thể làm rung chuyển thế giới – nhưng mục tiêu của công nghệ phát triển phần mềm là tạo ra các tính năng bổ sung tuyệt vời giúp trình ứng dụng duy trì sức cạnh tranh. Bên cạnh đó, các dự án lớn hơn đang chuẩn bị nhằm vào những lĩnh vực chủ yếu mới phát triển cho công ty. Theo HongJiang báo cáo, ATC đã phát triển một bộ công nghệ để kết hợp với "Magneto", tên mã hệ điều hành Windows Mobile chuẩn bị được tung ra do nhóm của Ya-Qin Zhang ở Redmond phát triển. Thị trường không dây là một đấu trường kinh doanh có tốc độ

tăng trưởng nhanh nhất của Microsoft và tập đoàn này hăng hái đưa ra các hệ điều hành để cạnh tranh với PDAs và các nhà sản xuất điện thoại không dây – đặc biệt là Nokia và Palm. Trong lúc ấy, Kai-Fu Lee đột ngột tăng tiền tài trợ trước cho sản phẩm đọc ăn bản, khi hiện giờ ATC đang phát triển phần mềm này và rất nhiều thứ tiếng khác ngoài tiếng Anh và tiếng Trung phổ thông – điều này đặc biệt quan trọng để sản phẩm của Microsoft thật sự được yêu thích trên toàn cầu. Không cần đến hai năm, bộ máy đồ họa một trong bảy dự án đầu tiên, đang được trông đợi để tích hợp toàn diện vào phần mềm Windows Vista.

HongJiang phát biểu với Ban Tư vấn rằng ATC đã tuyển 50 nhân viên chuyên về công nghệ tìm kiếm cho MSN. Đây là lĩnh vực tự hào của vị giám đốc trung tâm, người đã khởi đầu các nghiên cứu về việc tìm kiếm và dự án khôi phục thông tin cho Trung tâm. Sau đó, ông giới thiệu trưởng nhóm phát triển Baogang và giám đốc nghiên cứu Wei Ying Ma, người sẽ chỉ dẫn tường tận về những dự án liên quan đến việc tìm kiếm tiếp theo đó.

Và dự án cuối cùng, với tên mã là Windsor, đã được phát triển ngay từ đầu quá trình chuyển giao của ATC, cho dù không được lên danh sách trong bảy dự án đầu tiên. Dự án này liên quan đến giao diện bút tưởng tượng trong điện toán – biến đổi thế giới công nghệ analog và công nghệ số theo một cách mà bàn phím không làm được. Ngay cả Bill Gates cũng rất ủng hộ dự án này.

Nhưng hai năm vừa qua vẫn có những thiếu sót trong phần mềm Windsor. Trong lúc ấy, nó đã phát triển được một số nhánh quan trọng, trong đó có một công nghệ trung tâm đối với dự án Tablet PC của Microsoft. Quan trọng hơn là nhà sáng chế đằng sau dự án – Jian Wang đã chỉ ra những điều mà Trung tâm đang cố gắng – một tương lai mà những công ty tốt nhất có thể thâm nhập vào bất cứ một quốc gia nào trên thế giới để khuyến khích những tài năng trẻ ở đó.

Nếu không, nhân tài sẽ không thể được toàn thế giới biết đến.

8.

Những phát minh kỳ lạ của Jian Wang

Tháng 9 năm 1999 – Tháng 6 năm 2005

Tôi đã nhận ra rằng đây chính là nơi mà những phát minh và sáng chế của bạn sẽ được nhiều người biết đến.

-- JIAN WANG

Nếu Jian Wang chọn cho mình một con đường riêng thì mọi thứ sẽ được chuyển thành dữ liệu. "Tôi ghét máy in vì chúng chỉ biết biến đổi dữ liệu thành những cái tương tự" – ông cười thú nhận và cuộn đống tài liệu nghiên cứu của Microsoft. Ở tuổi 40, dáng người cao gầy, Wang đã trở thành nhà tâm lý học, chuyên gia điện toán của trường Đại học Chiết Giang. Ông từng phớt lờ mọi nỗ lực tuyển dụng ban đầu của Kai-Fu Lee và chỉ sau một lần tới thăm Trung tâm, ông đã nộp đơn vào đợt tuyển dụng cuối cùng. Với óc quan sát tinh tế các hoạt động của Microsoft, ông đã nhanh chóng trở thành nhân viên xuất sắc trong số những nhân viên mới – và có thể là xuất sắc nhất. Tại Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh, ông tập trung phát triển những giao diện mới giúp mọi người có thể giao tiếp với máy tính tự do và dễ dàng hơn, "rút ngắn khoảng cách" giữa thế giới số với thế giới thực.

Nơi làm việc của Jian Wang nằm sâu trong góc của căn phòng tầng năm Tòa nhà Sigma. Ông đùa rằng không gian làm việc của ông là nơi "có phong thủy" tốt nhất tòa nhà. Theo nghĩa đen, cụm từ này có nghĩa là "gió và nước"

Mặc dù Wang nói không thích tài liệu in nhưng trên bàn làm việc của ông, tài liệu được chất cao như núi. Wang là người hiểu biết

lịch sử quân sự, đặc biệt là Chiến tranh thế giới thứ hai. Căn nhà của ông hình nộm về người lính, súng phòng không và xe quân đội. Bộ phim ưa thích của ông là Nam chinh Bắc chiến – một bộ phim về đề tài chiến tranh mà những người thuộc thế hệ ông thường xem. Ông cũng nghiện game như trò Sudden Strike. Ông nhận thấy: "Nếu không phải vì những trò chơi đó thì có lẽ việc giao tiếp với máy tính đã rất khác." Kệ sách của ông đầy và phong phú với nhiều đầu sách, từ sách hướng dẫn về khoa học nhận thức, giao tiếp của con người với máy tính cho đến những hướng dẫn về giao diện của Windows đối với việc thiết kế phần mềm. Cuốn The Road Ahead (Con đường phía trước) của Bill Gates và rất nhiều loại sách giáo khoa, sách văn học Trung Quốc đã làm dày thêm bộ sưu tập của ông.

Nhưng có lẽ điều hấp dẫn nhất về Jian Wang là tầm ảnh hưởng ngày càng lớn của ông đối với hoạt động kinh doanh của Microsoft và tầm quan trọng của việc sử dụng nhân tài toàn cầu. Trên giá sách, sau bàn làm việc của ông là 35 "tấm bằng sáng chế" được xếp theo hình chóp. Với khả năng sáng tạo đáng kinh ngạc, hơn năm bằng sáng chế mỗi năm, Jian Wang được đánh giá là một trong những nhà sáng chế có khả năng sáng tạo nhất của Microsoft (dù ông vẫn tự nhận là khả năng của mình mới chỉ "trên mức trung bình"). Trên chiếc bàn nhỏ – trước bàn làm việc của ông là một tấm thẻ bằng bạc có dòng chữ: "Mỗi khi một sản phẩm xuất xưởng, nó sẽ đưa chúng ta đến gần hơn với mong muốn của mình: thông qua những phần mềm thông minh, con người sẽ có thêm sức mạnh dù ở bất kỳ thời điểm nào, bất cứ nơi đâu và ở mọi trình độ. Cảm ơn vì những đóng góp bền vững, bạn đã tạo nên lịch sử của Microsoft." Phía dưới dòng chữ là chữ ký của Bill Gates và Steve Ballmer. Tấm thẻ này là phần thưởng cho Jian Wang và các đồng sự trong việc phát triển những công nghệ viết tay với sản phẩm phần mềm "mực kỹ thuật số" – một loại phần mềm giúp người sử dụng có thể viết chữ và vẽ các biểu đồ bằng tay trên máy tính cá nhân. Đây là một kết quả không tồi đối với một trưởng nhóm nghiên cứu xuất thân từ học viện, người mà mấy năm trước chưa ai trong tập đoàn này biết đến.

Jian Wang đã nhanh chóng trở thành một huyền thoại của Microsoft, nổi tiếng nhờ những dự án về giao diện viết tay, gồm phần mềm "mực kỹ thuật số" và một công nghệ mới hơn có tên là "chiếc bút thông dụng". Vài năm trước, dự án này là một trong những mẫu sản phẩm hàng đầu của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh nhận được sự khen ngợi của báo chí trong nước và quốc tế, của các kỹ sư phần mềm, sinh viên và lãnh đạo các học viện. "Chiếc bút thông dụng" thể hiện mong muốn xóa bỏ ranh giới

giữa thế giới thực và máy tính. Ý tưởng căn bản của dự án là tạo ra một chiếc bút có khả năng thể hiện chữ viết trên giấy kỹ thuật số và tự động kết hợp với bất cứ văn bản hay trình ứng dụng nào mà máy tính đang chạy, như Word, email, Excel. Nhờ đó, một người có thể chỉnh sửa văn bản hoặc bài thuyết trình trên máy bay và sau đó tự động chuyển những thay đổi này vào các file trên máy tính. Dự đoán trong những năm tới, con người có thể sử dụng chiếc bút này để sửa và lưu tập tin, gửi email và nhận thông tin từ thế giới xung quanh, thực chất là đưa những bản viết tay vào giao diện máy tính và hoàn thành giấc mơ của Wang là chuyển đổi các loại giấy tờ thành những file kỹ thuật số.

"Chiếc bút thông dụng" là dự án bí mật thứ tám có mã số là Windsor thuộc Trung tâm công nghệ cao mới được thành lập – không có trong danh sách chính thức vì nó sẽ được tung ra thị trường muộn hơn những sản phẩm khác. Đến cuối năm 2005, đây có thể là một sản phẩm phần cứng mới nhất của tập đoàn phần mềm quyền lực nhất thế giới hay không vẫn còn chưa rõ ràng. Tuy nhiên, những đóng góp của Jian Wang không chỉ dừng lại ở công nghệ chữ viết tay. Câu chuyện về nhà khoa học Trung Quốc này và những sáng chế của ông còn cung cấp một bức tranh hoàn hảo về chiến lược mở rộng thị trường và cách thu phục nhân tài toàn cầu của Microsoft – đầu tiên là đối với Trung Quốc. Rick Rashid nói: "Ông giống như một ngôi sao đang lên, một người có cơ hội rộng mở trong lĩnh vực nghiên cứu và là một kiểu nhân tài điển hình mà Trung tâm luôn nuôi dưỡng."

Jian Wang đã chứng kiến sự lớn mạnh của Trung tâm từ khi nó còn trứng nước và ông cũng trưởng thành lên cùng với nó. Để giải thích thêm về lịch sử những dự án của mình, ông sang một kho chứa đồ nằm ngay ngoài phòng làm việc và lôi ra hàng loạt dụng cụ viết kỹ thuật số, xếp chúng thành hàng trên một chiếc bàn nhỏ. Những đồ vật đó có nhiều hình dạng và kích cỡ khác nhau; có cái nhỏ và bóng như một chiếc bút bi, những cái khác bằng kim loại trông giống như điếu xì gà quá cỡ. Tiếp theo những chiếc bút này là một bộ sưu tập thiết bị máy tính: hai chiếc màn hình Dell lớn có cùng một bàn phím, một chiếc Tablet PC, một chiếc điện thoại di động và một "trợ lý kỹ thuật số cá nhân".

Ông giải thích: Đó là sự khác nhau cơ bản giữa những người sử dụng giao diện ngày nay và những khái niệm về tin học. Nhưng trong cơ cấu này, Jian Wang cũng nhìn ra một mô hình mới, thích hợp hơn cho dòng máy tính cá nhân hiện đại và ông hy vọng sẽ đưa Microsoft tiến tới đó. Để hiểu nó có ý nghĩa như thế nào, bạn cần phải xem tất cả những phần khác nhau và những phần mềm

đã kết hợp chúng lại.

Đối với mỗi thiết bị này, Jian Wang đều có câu chuyện để kể.

Thành công nhanh chóng của Jian Wang dường như là điều không tưởng. Khi Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh được thành lập, Jian Wang đang ở trên đỉnh cao thành công trong giới học viện. Ở tuổi 37, ông từng là giáo sư chính thức và giữ vị trí trưởng khoa tâm lý học thuộc Đại học Chiết Giang trong năm năm – một trưởng khoa trẻ tuổi nhất trong lịch sử của khoa. Ông từng sống một thời gian dài ở Hàng Châu. Ông kết hôn với một giáo sư tâm lý học phát triển và có một con gái. Cuộc sống với ông rất thoải mái.

Trong những năm đầu thập kỷ 1990, khi còn là một giáo sư trẻ, Jian Wang đã nổi tiếng vì đạt được phần thưởng danh giá từ chương trình "863" của Trung Quốc, một sáng kiến quốc gia về công nghệ thông tin hỗ trợ nghiên cứu từ những chuỗi từ tính cho đến các thiết bị ngoại vi. Dự án của ông là những thiết kế về các giao diện người-máy ảo – "dự án đầu tiên trong lĩnh vực này có người nghiên cứu là một người thuộc chuyên ngành tâm lý học" – ông nói. Năm 1995, ông đã cùng viết một đề xuất trị giá 1 triệu đô-la, được tài trợ trong ba năm, gấp mười lần tốc độ tăng trưởng của các dự án nghiên cứu của Trung Quốc. Ý tưởng là các giao diện người dùng "đa phương thức": đó là sự kết hợp giữa ngôn ngữ nói, hình ảnh máy tính và kỹ thuật 3-D nhằm tăng cường khả năng tương tác với máy tính. Ông nói: "Trước đó, mọi người nghĩ rằng giao diện người dùng chỉ là một sản phẩm thiết kế nhằm cải thiện những gì mà ta thấy trong hiện thực. Tôi đã cố để thuyết phục họ rằng nó sẽ là hiện thực."

Nhưng thời điểm Jian Wang đưa ra nhiều ý tưởng và giành được rất nhiều giải thưởng của học viện ở Trung Quốc cũng là lúc ông cảm thấy nản chí bởi những công nghệ đó hầu như không được áp dụng trong thực tiễn. Ông tâm sự: "Tôi đã rất vui với những thành công đó nhưng việc triển khai thực hiện thì thật đáng thất vọng."

Vì vậy, năm 1998, khi Kai-Fu Lee và Microsoft mời ông cộng tác, Jian Wang đã rất vui, dù ban đầu vẫn có chút do dự. Sau nhiều tháng liên tục trao đổi qua điện thoại và email, cuối cùng Jian Wang đã nhận lời làm việc hợp đồng cho Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh trong sáu tháng. Ông bắt đầu làm việc từ tháng 3 năm 1999 và tham gia một dự án phát triển hệ thống tích hợp các ký tự tiếng Trung vào máy tính, gồm cả việc phát triển giao diện "chuyển động vòng" để sửa lỗi chính tả. Dự án này đã được Bill

Gates đánh giá rất cao trong cuộc họp đánh giá Bill G. đầu tiên. Ông cũng đã có những buổi đàm thoại với Lee về tương lai của công nghệ thông tin và vị giám đốc điều hành đã nhiệt tình mời ông gia nhập đội ngũ nghiên cứu của Trung tâm. Jian Wang chưa bao giờ nghĩ đến việc sẽ làm việc toàn thời gian cho một công ty, nhất là một công ty nước ngoài. Nhưng thịnh tình của vị giám đốc Trung tâm đã thuyết phục được ông. Ông nói: "Kai-Fu đã đánh giá cao điều mà một nhà tâm lý học làm cho khoa học công nghệ thông tin. Tôi nhận thấy đây là một môi trường làm việc lý tưởng – nơi những sáng tạo của bạn có thể được hàng triệu người sử dụng thay vì chỉ có một vài người biết đến." Đến tháng 9 năm 1999, Jian Wang rời trường đại học và chính thức gia nhập Microsoft.

Những đồng nghiệp của ông tại Đại học Chiết Giang hẳn cũng thắc mắc tại sao ông lại có thể từ bỏ một vị trí danh giá tại thời điểm đó để nhận lời làm việc tại một trung tâm nghiên cứu vừa thành lập của một công ty nước ngoài. Ông nói: "Không ai nghĩ quyết định của tôi là đúng đắn." Jian Wang phải chuyển cả gia đình đến sinh sống tại thủ đô Bắc Kinh nhộn nhịp và đầy bon chen. Vợ và con ông phải thích nghi với một môi trường mới. Với tính cách đặc biệt, Wang là người đầu tiên đến công sở bằng xe đạp để tránh nỗi lo ngại về tình trạng giao thông ở Bắc Kinh.

Dự án đầu tiên do Jian Wang thực hiện tại Trung tâm là phát triển một loại chữ viết tay mới. Nghiên cứu này được bắt nguồn từ khao khát của ông là làm sao để máy tính có thể hiểu được các ngôn ngữ châu Á, điều vốn rất khó khăn nếu thực hiện thông qua bàn phím. Thêm nữa, mục tiêu lớn của Trung tâm là tạo ra những giao diện dễ sử dụng hơn. Việc tiến hành nghiên cứu khả năng nhận biết ngôn ngữ nói và hệ thống đánh máy các ký tự của ngôn ngữ châu Á bằng bàn phím đã tồn tại ngay từ ngày đầu. Đặc biệt đối với người sử dụng châu Á, Jian Wang tin rằng chữ viết tay sẽ là một cách thức tự nhiên và thuận tiện để giao tiếp với máy tính.

Nhiều năm qua, rất nhiều công ty đã phát triển công nghệ "bút kỹ thuật số" để số hóa chữ viết tay. Nhưng nó rất khó sử dụng và đòi hỏi quá nhiều ràng buộc về kỹ thuật, bao gồm cả việc chữ viết không thể được tích hợp vào các file hay phần mềm cần thiết cho công việc và nhiệm vụ hàng ngày của mọi người. Kết quả là, không có chiếc bút kỹ thuật số nào có thể phát triển trên thị trường và không một sản phẩm nào được thiết kế trên nền ngôn ngữ châu Á.

Jian Wang bắt đầu thay đổi tất cả những điều đó. Tuy nhiên,

những nỗ lực bước đầu để tạo ra một chiếc bút kỹ thuật số linh hoạt hơn – như có thể viết văn bản ở bất kỳ vị trí nào trên màn hình khiến ông nhận ra rằng ông chỉ đang cải tiến những điều mà các nhà nghiên cứu trước ông đã phát triển. Ông muốn tìm ra một phương pháp mới có thể tương tác với máy tính thông qua một chiếc bút. Wang nói: "Chúng tôi muốn tạo ra sự đột phá, chứ không chỉ là cải tiến đơn thuần." Vì vậy, ông, Lee và trưởng nhóm Harry Shum bắt đầu mở các cuộc họp hàng ngày để bàn thảo ý tưởng mục tiêu lớn trong giao diện chữ viết tay mới. Bút kỹ thuật số dù cố gắng đến mấy cũng không thể thay thế được chuột và bàn phím, nhưng họ quyết định thay thế bằng cách giúp cho mọi người có thể làm những điều mà họ chưa thể làm được với máy tính – viết chữ, vẽ bảng biểu, điền vào mẫu đơn – nhờ đó có thể mở rộng ảnh hưởng của máy tính. Wang nói: "Chiếc bút này được sử dụng rộng rãi, rất ấn tượng và là một trong những sáng chế tuyệt vời nhất. Vì vậy, tôi nghĩ chiếc bút này sẽ là một thiết bị công nghệ thông tin rất tốt trong tương lai."

Bước đầu tiên trong việc phát triển phần mềm "mực kỹ thuật số" là tạo ra khả năng hiển thị các loại chữ viết tay trên màn hình máy tính và giúp người sử dụng có thể làm việc với nó. Việc này mất hai năm để hoàn thành. Jian Wang giải thích, bí quyết là làm cho máy tính nhận biết được sự khác nhau của các loại chữ viết và hình vẽ – để phân biệt một ô vuông, một câu hay một chữ viết nguệch ngoạc và lưu lại chúng để sau đó chuyển hoặc kết hợp vào một tài liệu số. Jian Wang và một nhóm 12 người gồm sinh viên và chuyên viên nghiên cứu đã phát triển thuật toán nhận biết mẫu nhằm phân biệt những đặc tính khác nhau như khoảng trống và các đường kẻ góc. Nếu đó là văn bản (dù bằng chữ viết hay in), người sử dụng có thể để nó ở dạng viết tay hoặc sử dụng phần mềm nhận biết ký tự đã có – một dạng phần mềm khá tiến bộ được nghiên cứu nhiều năm tại Microsoft và ở một vài nơi khác để chuyển thành dạng văn bản đánh máy. Tương tự, nếu như đó là một biểu đồ, người sử dụng sẽ vẫn để nó ở dạng bản vẽ hoặc chuyển nó thành các hộp định dạng, biểu đồ tiến trình hay một số dạng khác bằng cách chọn một công cụ trên thanh menu nổi.

Nhưng tầm nhìn xa hơn của Jian Wang lại tập trung vào chuyên môn thứ hai của ông: xây dựng một phần cứng và một phần mềm phụ trợ để tạo ra một chiếc bút có thể viết lên giấy rồi từ đó chuyển đổi sang dạng chữ kỹ thuật số và tích hợp với những văn bản sẵn có. Ông gọi đó là "chiếc bút thông dụng" vì theo lý thuyết, nó có thể làm việc ở bất cứ đâu và trên tất cả các file. Nó có thể chụp lại chữ viết tay trên giấy – viết bằng mực thật – theo cách mà một chiếc máy tính có thể nhận biết được chữ viết và quan trọng

hơn là nội dung của bất kỳ loại file nào mà người sử dụng đang dùng. Theo Jian Wang, ngoài việc nâng cao khả năng của người sử dụng khi nhập trực tiếp văn bản, bảng và biểu đồ vào file kỹ thuật số, chiếc bút này còn có thể làm những việc như cho phép kết hợp với nhiều phần mềm khác để đưa ra nhận xét cho các bản in khác nhau của cùng một văn bản, sau đó máy tính có thể tích hợp tất cả vào một file văn bản tại một vị trí đã định trước.

Nhóm của Jian Wang nhận thiết kế thiết bị này – một trong số ít những phần cứng được thiết kế tại Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh và các trung tâm khác thuộc Microsoft. Khó khăn đầu tiên là làm thế nào để chụp được chữ viết tay của người sử dụng theo cách mà một chiếc máy tính có thể hiểu được. Đầu năm 2000, sản phẩm mẫu đầu tiên đã được thiết kế với sự tham gia hợp tác của Lyndsay Williams – một chuyên viên đến từ Trung tâm Nghiên cứu Cambridge của Microsoft. (Williams cũng được biết đến như một nhà sáng chế tài năng, người đã tạo ra chiếc bút kỹ thuật số tương tự tại garage của mình trước khi gia nhập Microsoft). Chiếc bút mẫu có hình dạng nhỏ và trơn – vật mẫu A nằm trong hàng loạt những chiếc bút được trưng bày trên bàn của ông. Bộ cảm biến duy nhất trong đó là một chiếc gia tốc kế; một bộ vi xử lý bên trong để nhận định những gì người sử dụng đang viết nhờ vào sự chuyển động đã được định dạng trên đầu bút. Trong khi lý thuyết có vẻ dễ dàng thì việc thực hành lại gặp nhiều trở ngại. Thậm chí sau khi đã luyện cho hệ thống làm việc với một kiểu chữ riêng của một người, những lỗi nhỏ trong chuyển động của chiếc bút đã khiến nó vấp phải những sai sót. Chiếc bút cũng không giữ được đường chuyển động của những trang mà nó vừa viết lên – hay thậm chí là đang viết lên giấy.

Vì vậy, sản phẩm mẫu thứ hai được tạo ra cuối năm 2000 gồm năm thiết bị: một chiếc gia tốc kế (giống với chiếc đầu tiên), một máy ảnh kỹ thuật số siêu nhỏ, một con quay hồi chuyển để phán đoán hướng của chiếc bút, một bộ cảm biến áp suất và một bộ cảm biến từ tính. Sản phẩm kỳ cục này (vật mẫu B) làm bằng kim loại, trông giống như một chiếc tàu ngầm, kích cỡ bằng chiếc dập ghim và được ráp với nhau nhờ một dây băng bằng nhựa trong. Bạn sẽ dễ dàng nhận ra sự lộn xộn của các dây nối và mạch điện bên trong. Các chuyên gia nghiên cứu không thể để tất cả các thiết bị này trong sản phẩm cuối cùng. Nhưng nhóm của Jian Wang muốn kiểm tra xem những dạng thông tin nào phân tích được những gì mà người sử dụng đã viết và viết trên bề mặt nào – từ rất nhiều loại cảm biến, cả những thiết bị riêng lẻ và cả sự phối hợp các thiết bị khác nhau.

Nhưng dù có loại cảm biến tốt nhất có thể chụp chữ viết tay thì Jian Wang cũng bắt đầu nhận ra rằng phần mềm đằng sau chiếc bút kỹ thuật số quan trọng hơn. Những bộ cảm biến chỉ có thể cung cấp khả năng đọc các dấu hiệu thô: hướng của cây bút, gia tốc của đầu bút và những thứ tương tự. Phần mềm sẽ dịch những dấu hiệu đó sang các loại mã nhất định để máy tính có thể đọc được và người sử dụng có thể cùng làm việc với nó. Jian Wang nói: "Hầu hết những chiếc bút kỹ thuật số có mặt trên thị trường hiện nay đều chọn giải pháp lấy phần cứng làm trung tâm. Chúng tôi nhận thấy rằng phải tạo ra một chiếc bút mà trong đó phần mềm chính là sức mạnh của nó." Đây chính là cơ hội để Microsoft tạo ra những giao diện chữ viết tay hoàn thiện thích ứng với những gói phần mềm liên quan. Sự tích hợp với các phần mền Word, PowerPoint và Excel sẽ có nghĩa là bạn có thể làm nhiều thứ bằng bút dễ dàng như với bàn phím.

Cho tới đầu năm 2001, mọi sự đã trở nên khớp nối với nhau. Mực kỹ thuật số hoạt động khá hiệu quả và có khả năng nhận biết được văn bản viết qua mọi hướng, những biểu đồ tiến độ được vẽ bằng tay và khả năng là người sử dụng phải viết bằng một chiếc bút kim trên một bề mặt đặc biệt. Vẫn theo đuổi mục đích đầu tiên của mình khi gia nhập Microsoft, Jian Wang đã đề xướng những cuộc thảo luận với nhóm phát triển sản phẩm Tablet PC ở Redmond, nhóm này đang làm sản phẩm nhận biết chữ viết tay – bộ phận chính cho giao diện người sử dụng. Chiếc bút thông dụng vẫn còn tương đối thô sơ nhưng những kiểm tra bước đầu của bản mẫu với nhiều bộ cảm biến này cho thấy sử dụng máy ảnh kỹ thuật số để chụp lại những bức ảnh của chữ viết là một phương pháp hiệu quả. Kai-Fu Lee đã tới Redmond nhưng Ya-Qin Zhang, giám đốc điều hành mới ở Bắc Kinh đã rất nhiệt tình và quyết định sẽ thực hiện các dự án cho đợt tới.

Đã tới lúc giới thiệu phần mềm này cho Bill Gates.

Một buổi sáng tháng Tư đẹp trời ở Redmond, Jian Wang cảm thấy rất thoải mái và tự tin. Một tuần trước buổi họp đánh giá Bill G. lần thứ tư – lần này là dành riêng cho các giao diện chữ viết tay, đồ họa Internet và tổng hợp ngôn ngữ nói–nhóm của ông vẫn còn sửa chữa những lỗi nhỏ của "chiếc bút thông dụng". Và bây giờ, ông đã sẵn sàng trình bày. Cảm giác kính sợ ban đầu đã biến mất – đây là lần thứ ba Jian Wang được gặp Bill Gates – nhưng là lần đầu tiên Wang chính thức trình bày bài thuyết trình trước vị chủ tịch tập đoàn. Khi sáu thành viên của nhóm nghiên cứu Bắc Kinh tập hợp tại một phòng họp nhỏ bên ngoài văn phòng của Gates ở Tòa nhà Số 8, Jian Wang vẫn mải tập trung suy nghĩ; ông hầu như chỉ

nghe thấy những câu hỏi trực tiếp với Harry Shum – người vừa mới hoàn thành bài thảo luận về đồ họa Internet.

Đến lượt Jian Wang, Gates mỉm cười với ông, điều đó đã giúp ông cảm thấy thoải mái hơn. Jian Wang bắt đầu trình bày bài thuyết trình của mình với một bản mẫu công nghệ mực kỹ thuật số. Ông dùng một chiếc bút trâm viết lên một màn hình có kết nối với PC, một máy chiếu được đặt giữa bàn để mọi người có thể quan sát những gì ông viết. Bằng một nét vẽ khéo léo, ông đã phác họa một biểu đồ tiến độ giải thích quy trình làm việc của mực kỹ thuật số. Từ một đoạn văn bản viết tay nằm trong khung, biểu đồ có thể lưu giữ nó ở dạng gốc cho đến khi người sử dụng muốn chuyển nó sang dạng văn bản đánh máy và đồ hoạ. Hiểu rõ khuynh hướng marketing của Microsoft, ông trầm trồ: "Mọi người đã có thể nghĩ tới mực."

Gates rất thích thú. Ông quay sang phía Alex Loeb, rồi sang phó chủ tịch điều hành dự án Tablet PC và hỏi: "Các ông có thể làm được sản phẩm này không?" Mặc dù Jian Wang đã có một vài cuộc nói chuyện với nhóm phát triển sản phẩm nhưng những lời nói đơn giản của vị chủ tịch này đã có tác dụng đẩy nhanh tiến độ chuyển giao công nghệ cho đội sản phẩm Tablet PC, cũng có nghĩa là sự ra đời của hệ thống điều hành mới sẽ được đẩy nhanh trong năm tới. Sau đó Loeb đã gửi một email đại diện cho công ty cảm ơn Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh sau khi sản phẩm được hoàn thành. Jian Wang nói: "Tôi đã thật sự xúc động!"

Mười phút cuối của bài thuyết trình, Jian Wang giới thiệu về chiếc bút thông dụng – một vấn đề hóc búa, ông nhấn mạnh có một số nguyên tắc của mực kỹ thuật số để có thể được áp dụng cho loại công nghệ chữ viết chung hơn – một loại được sử dụng với cả giấy chứ không chỉ đơn thuần là với màn hình máy tính. Trong lúc ông nói, Gates cầm chiếc bút mẫu trong vài phút, mân mê và tò mò với sản phẩm phần cứng mới này. Thực tế, chiếc bút chưa hoạt động và Jian Wang kết thúc bài thuyết trình mà không viết gì bằng chiếc bút đó.

Sau phiên họp, Gates đã ngồi lại với nhóm của Jian Wang khoảng 15 phút để thảo luận kỹ hơn về vấn đề này. Ông hỏi: "Làm sao các bạn có thể định ra được kích cỡ và vị trí hợp lý?" Đó là một câu hỏi cơ bản. Không giống như con chuột là chỉ cần ghi nhớ đường đi của "những tọa độ liên quan" – như khi người sử dụng muốn con trỏ chuột di chuyển lên hay xuống, liên quan tới những nơi mà nó đã qua – còn chiếc bút cần phải biết được chính xác là nó ở vị trí nào trên trang giấy trong suốt khoảng thời gian đó, chỉ khi đó chữ

viết tay mới có thể được kết hợp chính xác trong một văn bản kỹ thuật số. Sau đó, Gates hỏi làm sao có thể làm với một trang giấy trắng, khi không còn một giới hạn nào?

Jian Wang thú nhận rằng những chi tiết kỹ thuật đó vẫn còn đang được nghiên cứu. Nhưng một vài ý tưởng lớn đã xuất hiện sau buổi họp. Gates đã giúp thổi bùng lên những ý tưởng mà trước kia họ chưa bao giờ nghĩ đến. Điểm mấu chốt của vấn đề là một tài liệu hay thậm chí là một bản in đều có khả năng chuyển sang kỹ thuật số. Jian Wang nói: "Khi chúng tôi nói chuyện với Bill, chúng tôi nhận ra rằng mình đang tạo ra một loại tài liệu mới, chứ không chỉ đơn thuần là một chiếc bút."

Mực kỹ thuật số sẽ được xuất hiện trong hai sản phẩm chủ chốt của Microsoft. Lần đầu, nó được giới thiệu như một phần của hệ thống điều hành Tablet PC vào năm 2002. Nó cũng được giới thiệu chính thức với sự ra đời của OneNote vào năm 2003 – một chương trình có thể đồng thời ghi âm từ văn bản viết tay hoặc văn bản đánh máy. Phấn khởi với thành công trong việc đưa những công nghệ vào dây chuyền sản xuất, nhóm của Jian Wang trở về Bắc Kinh và tiếp tục cố gắng hoàn thiện "chiếc bút thông dụng". Jian Wang đã mời thêm một số chuyên viên nghiên cứu tham gia vào nhóm, tăng lên thành người. Điều đó giúp ông dễ dàng có thêm kỹ năng trong lập trình để thiết kế một mẫu bút có dáng gọn hơn và hoạt động tốt.

Phiên bản mới của phần cứng này không hề kiểu cách: đầu chứa mực được làm bằng tre. Khi người sử dụng bắt đầu viết, một bộ cảm ứng áp suất trên đầu chiếc bút bật nút một chiếc máy thu hình cực nhỏ. Chiếc máy này có thể chụp hình ảnh chữ viết tay 120 lần/giây. Những hình ảnh đó sẽ được lưu lại bởi một con chip giống như trong các máy chụp ảnh kỹ thuật số. Từ đó, các bức ảnh sẽ được chuyển vào PC có sử dụng các thuật toán về mực kỹ thuật số và sản phẩm nhận biết ký tự khác. Trong lúc đó, chiếc bút có một dây nối từ đầu bút tới máy tính – khi đó vẫn chưa có sản phẩm không dây. "Nó thật sự rất xấu" – Wang cười và nhắc mẫu C trong hàng loạt những mô hình của chiếc bút. "Lần này thì phần mềm mới là quan trọng nhất."

Phần mềm của chiếc bút làm việc với loại giấy thông thường. Không giống với những chiếc bút kỹ thuật số khác đòi hỏi cần phải có định dạng đặc biệt để nhận biết được đường đi trên giấy, sản phẩm của Jian Wang sử dụng phần mềm để ghi lại một mô hình mẫu giống như một hình mờ trên tờ giấy in khi một tài liệu được in ra. Điều này cũng giúp chiếc bút thông dụng không chỉ

nhận biết được chính xác vị trí trong mọi loại tài liệu in mà còn nhận biết được những tài liệu đang được sửa lỗi bằng tay bởi mỗi file đều có một mã riêng. Mặc dù những gì chiếc máy ảnh chụp được từ mẫu này sang mẫu khác còn phải tùy thuộc vào hướng đi của chiếc bút nhưng phần mềm vẫn đủ thông minh để thích ứng với nhiều góc của chiếc bút.

Mùa xuân năm 2002, nhóm của Jian Wang đã sẵn sàng trình bày phiên bản mẫu "chiếc bút thông dụng" với Gates. Buổi đánh giá Bill G. diễn ra tại phòng họp ban giám đốc ngay gần văn phòng mới của Bill Gates ở Tòa nhà Số 34, nằm phía bắc Tòa nhà Số 8. Harry Shum, Ya-Qin Zhang, Dan Ling, Rick Rashid và Kai-Fu Lee cùng ngồi chung bàn với Jian Wang và Bill Gates. Lee tò mò muốn xem dự án đã được tiến triển đến đâu kể từ khi ông rời Trung tâm. Khoảng 12 chuyên viên nghiên cứu và khách mời cũng ngồi gần đó.

Jian Wang cầm một trang giấy và phác vài nét vẽ nguệch ngoạc lên đó. Thật trớ trêu (và có chủ định), tờ giấy đó là một trong số năm mươi tài liệu nội bộ của văn phòng Microsoft nói chi tiết về việc tại sao và làm thế nào để người sử dụng có thể in được tài liệu. Vài giây sau, những nét vẽ của Jian Wang hiện lên trên màn hình máy tính của ông – đúng vị trí mà ông đã vẽ trên tài liệu. Sau đó, ông viết vài dòng chữ ở phần giữa tài liệu, viết thêm những cụm từ ở khắp nơi trên tờ giấy. Những từ đó lại hiện lên màn hình tại vị trí chính xác. Sau đó, Jian Wang mới giải thích làm thế nào mà chiếc bút có thể giúp người sử dụng chuyển từ chữ viết tay sang chữ viết kỹ thuật số. Gates rất hài lòng và muốn nghe nhiều hơn về các chi tiết kỹ thuật.

Vấn đề lớn đối với bản nghiên cứu thử nghiệm là chúng thường chỉ hoạt động trong điều kiện lý tưởng của Trung tâm. Jian Wang nói: "Vì phần cứng chiếc bút này trông rất lỏng lẻo, nên chúng tôi thật sự muốn cho Bill thấy phần mềm của chúng tôi mạnh mẽ như thế nào." Họ đang bàn luận vấn đề đó thì Shum nhảy vào với một chút nghệ thuật quảng cáo. Ông đứng dậy, nhặt tờ giấy mà Jian Wang vừa viết lên và vo viên nó lại, rồi hỏi: "Nó có còn hoạt động nữa không?"

Hầu như toàn bộ nhóm của Jian Wang bị sốc – họ chưa bao giờ thử nghiệm chiếc bút trong điều kiện này. Nhưng điều quan trọng là phải chỉ ra được chiếc bút sẽ hoạt động ra sao khi những tờ giấy bị vo viên hoặc bị gấp lại. Jian Wang bình tĩnh mở tờ giấy đó ra và viết lên trang giấy nhàu nhĩ một dòng chữ. Mọi người có mặt trong phòng dường như nín thở.

Những từ đó xuất hiện trên màn hình đúng như một cái máy, không một vết nhòe và cực kỳ hoàn hảo.

Gates thật sự ấn tượng. Rời cuộc họp, họ đã bàn đến việc sẽ cải tiến chiếc bút thông dụng và khám phá xem liệu nó có thể mở rộng khả năng thực hiện với máy tính cá nhân và các thiết bị di động hiện nay hay không. Jian Wang nói: "Sau hôm đó, chúng tôi đã triển khai thực hiện dự án đó nhanh hơn bao giờ hết."

Sau đó, nhóm của Jian Wang đã phải mất một năm để tổ chức và kiểm tra lại các bộ cảm biến, bản mạch và phần mềm. Họ đã tạo ra một chiếc bút không dây kết nối Blue-tooth và một ăngten nhỏ lắp trên đầu chiếc bút. Khi đặt nó cách xa máy tính cá nhân hoặc một laptop có cài sẵn chương trình phần mềm tương thích khoảng một vài mét, chiếc bút sẽ truyền phát những hình ảnh của nó bằng công nghệ không dây. Đầu năm 2003, chưa đầy hai năm sau buổi thảo luận lần đầu về những ý tưởng cơ bản với Gates, Jian Wang đã có những buổi thảo luận kỹ hơn với nhóm phát triển phần cứng của Redmond để chuyển giao công nghệ và đưa Microsoft tiến vào một lĩnh vực hoàn toàn mới, chưa từng xuất hiện trong lịch sử phát triển của tập đoàn.

Tháng 3 năm 2003, Jian Wang là một trong những vị khách đặc biệt tại hội nghị TechFest. Tại đây, ông được bố trí một phòng trưng bày riêng cho chiếc bút thông dụng. Jeff Raikes – Phó chủ tịch tập đoàn, một thành viên lãnh đạo cấp cao của Microsoft, người từng chứng kiến tất cả những sản phẩm của nhóm phát triển sản phẩm Office và đưa ra những chiến dịch phát triển tập đoàn cùng với Gates và Ballmer – đã bất ngờ xuất hiện tại đây để xem mẫu trưng bày của ông. Sau một hồi trò chuyện thân mật, Raikes thử chiếc bút trên một mảnh giấy. Nhóm của Jian Wang gần nín thở chờ đợi khi những dòng chữ hiện lên màn hình máy tính. Những từ mà Raikes đã viết là:

"Khi nào tôi có thể có nó?"

Mỗi năm hai lần, Bill Gates tự cho mình thoát khỏi những công việc hàng ngày của vương quốc phần mềm. Vị chủ tịch này "vi hành" bảy ngày đến một nơi bí mật ở phía tây bắc Thái Bình Dương; hầu như không tiếp khách viếng thăm, thậm chí cả những người trong gia đình và các nhân viên của Microsoft. Ông dành thời gian thư giãn, nghỉ ngơi, nghĩ ra ý tưởng mới và đọc các tạp chí kỹ thuật, các bản báo cáo và sách. Ông làm việc mười tám tiếng mỗi ngày, đọc hơn một trăm bài luận trong suốt cả tuần và thỉnh thoảng tự cho phép mình nghỉ ngơi, giải quyết một công

việc qua mạng và đi dạo.

Các tài liệu đã được lựa chọn bởi Alex Gounares – trợ lý hàng đầu của Gates, người trước kia là trưởng nhóm phát triển sản phẩm Tablet PC. Hầu hết chúng là thông báo nội bộ của Microsoft và các báo cáo của nhân viên. Một số chủ đề gần đây là: các phương pháp mới cho an ninh phần mềm, cải tiến video Internet, các phân tích về dung lượng của máy tính và tốc độ xử lý các giao diện hấp dẫn dành cho người sử dụng ngoại ngữ. Gates ghi chép cẩn thận và gửi những nhận xét, đánh giá chi tiết về từng vấn đề tới tác giả và người liên quan qua email.

Khoảng thời gian được gọi là "Tuần lễ tư duy" đó đã được thực hiện bắt đầu từ những năm 1980, thật sự có ảnh hưởng lớn tới Microsoft và ngành công nghệ máy tính. Những nhận xét tích cực của Gates trong tuần lễ này là thông qua các dự án và những chiến lược mở rộng thị trường cho Microsoft. Năm 1995, một tuần lễ như thế đã giúp Microsoft phát triển một trình duyệt Internet để cạnh tranh với Netscape. (Nhiều nhà quan sát đã cho rằng Microsoft đã tham gia cuộc chơi này quá muộn, nhưng khởi đầu đó vẫn kịp thời, thậm chí còn có khả năng chi phối thị trường trình duyệt). Một giai thoại cho rằng nền tảng phần mềm Tablet PC và chiến lược kinh doanh video game của Microsoft cũng đã được ra đời từ "Tuần lễ tư duy".

Đầu năm 2004, nhóm nghiên cứu Jian Wang đã tạo ra được giao diện máy tính mới lạ, có tên là "Người thăm dò ý tưởng", Gates đã sử dụng nó để phục vụ yêu cầu công việc. Ông đọc những tài liệu đã được in trên giấy – được giữ trong những chiếc cặp giấy màu vàng và đánh dấu bằng dòng chữ: "Tài liệu mật của Microsoft" – trong "Tuần lễ tư duy" và giải quyết mọi công việc qua mạng. Nhóm của Jian Wang đã thiết kế giao diện này để Gates có thể đọc và ghi chép, tìm kiếm bất kỳ thông tin nào mà ông cần và phân công công việc cụ thể cho những người có trách nhiệm trong công ty – tất cả bằng một khả năng trực giác cao. "Công cụ tốt nhất là công cụ không khiến người ta cảm thấy mình đang sử dụng nó."– Jian Wang nói khi ông ngồi xuống trước hai màn hình máy tính trong văn phòng để giải thích về hoạt động của giao diện.

Tại nơi ẩn náu, Gates làm việc với hai màn hình lớn, được xếp cạnh nhau để có thể tiếp cận với hàng trăm cơ sở dữ liệu và nhiều công cụ hỗ trợ được lưu giữ trong một máy chủ ở Redmond. Màn hình bên trái hiển thị danh sách các tài liệu có thể đọc – được sắp xếp theo từng lĩnh vực kỹ thuật, chủ đề hoặc tên của tác giả. Nhấn chuột vào đầu đề sẽ có một lời tóm tắt về tài liệu đó và một thanh

hình chữ nhật chứa toàn bộ tài liệu. Nhấn chuột vào thanh chữ nhật đó tài liệu sẽ được mở ra và ông có thể ghi lại nhận xét vào một bên trong khi đọc. Các tài liệu tham khảo cũng tự động hiện ra trên những góc khác nhau của màn hình bên phải: thông tin về tác giả và tên của tài liệu liên quan, khái niệm của thuật ngữ kỹ thuật, các trang Web và email liên quan có trong hộp thư điện tử của Gates.

Phần mềm cao cấp octan hoạt động trong bối cảnh đó –sáng kiến của Jian Wang – đã khiến mọi thứ đều có khả năng thực hiện được. Nó sắp xếp các tài liệu, lời nhận xét của Gates và danh sách những người sẽ nhận được thông cáo của ông tại các nhóm ở trên màn hình, vì vậy thông tin có thể được lưu giữ trực tiếp. Phần mềm này cũng tạo ra cơ sở dữ liệu cho Microsoft để nắm bắt kịp thời những gợi ý về những người liên quan trực tiếp nhất tới dự án và danh sách những người liên quan ở màn hình bên phải.

Có thể vẫn còn nhiều vấn đề để tiếp cận được với hai màn hình. Nhưng sự sắp xếp các biểu tượng và sự phân chia màn hình đã khiến những bộ phận khác của Microsoft Windows phải nể phục. Ví dụ, người sử dụng có thể thay đổi nội dung của tất cả các cửa sổ để tập trung vào một đoạn thông tin trên một tài liệu cụ thể, đưa lên các trang Web, các email liên quan và những tài liệu hỗ trợ khác "chỉ bằng một cái nhấn chuột" – Jian Wang nói. Không còn phải đóng hàng loạt cửa sổ cũ và mở ra cái mới, giờ đây chỉ cần tập trung vào một lĩnh vực quan tâm.

Giao diện này là một ví dụ nổi bật về tài khéo léo và những đóng góp to lớn của Jian Wang đối với công ty. Không có gì nằm ngoài tầm chú ý của Gates. Vào tháng 3 năm 2005, chỉ hai tuần sau "Tuần lễ tư duy", Jian Wang gặp ông chủ và cũng là khách hàng lớn nhất. Mục đích của cuộc gặp này là thảo luận thêm về giao diện và những cải tiến có thể thực hiện cho phiên bản tiếp theo. Thực ra, Gates chưa có dự định tới đó. Cuộc họp diễn ra tại phòng họp ban giám đốc ở Redmond, thành phần chính là nhóm nghiên cứu về giao diện của Jian Wang và nhóm hỗ trợ kỹ thuật của Gounares. Gounares là một nhân vật cấp tiến, có ảnh hưởng ngày càng lớn tại Microsoft và thường có mặt trong những cuộc đàm luận của ban quản trị cấp cao. Ông có mối quan hệ tốt đẹp với Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh và rất quan tâm đến những dự án của Trung tâm: khi sắp xếp được thời gian, ông còn đưa Harry Shum và mọi người đi chơi bằng thuyền (nó có cài đặt một bảng điều khiển trò chơi Xbox). Gounares đã có buổi thảo luận với Jian Wang về Tablet PC kéo dài từ lúc 7 giờ tối đến 2 giờ sáng hôm sau. Để bày tỏ sự cảm phục về nghị lực và sự nhiệt tình của Gounares,

các chuyên viên nghiên cứu Bắc Kinh gọi ông là "Alex Go".

Tại cuộc họp tháng 3, Gates chỉ ghé qua khoảng 20 phút để đưa ra ý kiến của mình về giao diện "Think Week". Mối lo ngại lớn nhất của ông là việc phần mềm của Jian Wang chỉ tự động nhận biết được những chuyên gia liên quan tới công ty với những đề tài kỹ thuật cụ thể. Gates chỉ ra rằng hệ thống đã không nhận biết được chính xác những người hoàn toàn không liên quan. Họ thảo luận về các phương pháp kỹ thuật nhằm làm cho thuật toán này đáng tin cậy hơn.

Mặt khác, Gates còn muốn nói rằng ông rất hài lòng về hiệu quả của giao diện và những gì nó giúp ông trong công việc. Hơn hết, ông gợi ý phần mềm "Người thăm dò ý tưởng" nên tạo thêm công cụ căn bản để nhiều người hơn có thể khai thác sử dụng khi họ tìm kiếm thông tin trên Web hay làm việc với một cơ sở dữ liệu lớn. Thực tế, giao diện đó đã được các giám đốc điều hành chính của Microsoft sử dụng, trong đó có cả Jim Allchin – người đứng đầu nhóm Windows. Nhưng Gates muốn những người ngoài công ty cũng sẽ nhận thấy đây là một giao diện hữu ích trong việc chọn lọc thông tin cần thiết và tốt nhất từ nhiều nguồn dữ liệu khác nhau; điều này có thể tạo ra những quyết định khác nhau trong kinh doanh. Gates nhấn mạnh: "Chúng ta đang bị quá tải về dữ liệu, chứ không phải quá tải về thông tin."

Jian Wang nói: "Ông ấy nhất định cho rằng đó không phải là một công cụ cá nhân mà đó là công cụ cho tất cả mọi người." Wang cũng nói thêm rằng một số ý kiến về "Người thăm dò ý tưởng" sẽ góp phần đẩy nhanh quá trình nghiên cứu của Microsoft và sự phục hồi các giao diện. "Vì vậy, cái mà chúng tôi cần phải tạo ra ngay bây giờ là một mô hình mới cho việc xử lý thông tin."

Chuyến thăm của Gates tới văn phòng Jian Wang vào mùa hè năm 2005 đã mang đến cho ông một trách nhiệm mới, nặng nề hơn. Trong bốn tháng, ông đã gặp Gates ba lần để thảo luận về các đề tài khác nhau. Trong những ngày này, ông đã nỗ lực làm việc với cường độ cao, hàng trăm giờ mỗi tuần. Dù vậy, ông cười: "Hầu hết mọi việc đều làm qua email – tôi rất tiếc phải thú nhận điều đó." Mặc dù lúc này, Jian Wang không liên quan nhiều đến các dự án về chữ viết tay nhưng thi thoảng ông vẫn có những ý tưởng mới cho "chiếc bút thông dụng". Ông có một thói quen: khi đi đến các trường đại học và các cuộc triển lãm khắp châu Á, hầu như lần nào ông cũng giới thiệu mẫu bút. Jian Wang nói: "Chiếc bút thật sự giúp chúng tôi hiểu về công ty và giúp bạn biết cách sử dụng trí thông minh của người khác cho công việc của mình."

Từ những suy nghĩ đó, nhà sáng chế đã nhanh chóng thành công với sáng tạo mới dựa trên giao diện chữ viết tay. Một ví dụ cụ thể: Jian Wang đang làm việc với một giao diện máy ảnh mới có sử dụng công nghệ hình ảnh máy tính liên quan đến chiếc bút. Ông nói: "Bạn có thể cảm giác được sức mạnh của bộ cảm biến máy ảnh. Nếu như máy ảnh ngày càng phổ biến, tại sao chúng ta không thể sử dụng nó theo cách hoàn toàn khác so với hiện nay?" Đó là viễn cảnh của ông trong việc gắn kết thế giới thực với thế giới số. Cùng với những bức ảnh chụp gia đình, bè bạn và cảnh vật, giờ đây người ta có thể sử dụng máy điện thoại chụp hình để ghi lại thông tin về thế giới xung quanh như tên của một loài hoa lạ – bằng cách gửi bức ảnh đó lên một trang Web hoặc máy tính cá nhân để xử lý và sau đó gửi lại thông tin liên quan về bức ảnh. Phần mềm này còn cho phép người sử dụng có thể quét thanh mã số, trả tiền mua đồ ở cửa hàng mà không cần phải đứng xếp hàng, ghi lại mã số thẻ mua hàng mới của một khách hàng quen hay tìm kiếm thông tin về nhà hàng, sức hấp dẫn hoặc các sản phẩm bằng cách chụp hình chúng.

Cho đến giờ, tham vọng mới nhất và lớn nhất của ông là đứng đầu một nhóm được gọi là nhóm "phát triển ý tưởng" tại Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh. Nhóm dự án này nhanh chóng lớn mạnh với 20 chuyên viên nghiên cứu nhờ kết hợp với nhóm "Chiếc bút thông dụng" của ông được thành lập cuối năm 2004. Nỗ lực đó đã góp phần nâng cao sự ảnh hưởng của công tác nghiên cứu đối với hoạt động kinh doanh của công ty. Mục tiêu của nhóm là nghiên cứu chi tiết những vùng sản phẩm mới thông qua việc tập trung hơn nữa vào nhu cầu của người tiêu dùng – chứ không chỉ là những gì mà các chuyên viên nghiên cứu sáng tạo ra. Nếu thành công, nó sẽ trở thành một mô hình phát triển sản phẩm mới, trong đó một nhóm làm công tác nghiên cứu sẽ trực tiếp điều hành các trình ứng dụng mới và dây chuyền phát triển sản phẩm. Jian Wang là sự lựa chọn lớn nhất cho vị trí đứng đầu nhóm dự án, bởi niềm đam mê suốt đời của ông là đem các công nghệ phát triển đến tay người tiêu dùng. Harry Shum – giám đốc điều hành mới của Trung tâm nói: "Không ai có đủ tài năng và trí tuệ hơn Jian Wang."

Nhóm "phát triển ý tưởng" của Jian Wang từng mang lại lợi nhuận lớn cho Microsoft. Dự án đầu tiên của nhóm là một loại "phần mềm quản lý dữ liệu". Ý tưởng được hình thành từ một cuộc thảo luận của Jian Wang và Steven Sinofsky – Phó giám đốc cao cấp của Microsoft Office, khi ông đến thăm Bắc Kinh vào năm 2003. Sinofsky đã gợi ý nhóm của Jian Wang nên áp dụng những đánh giá của giới chuyên môn về hành vi của người sử dụng

nhằm giúp nhóm phát triển sản phẩm nắm bắt được cách mọi người sử dụng phần mềm như thế nào trong công việc hàng ngày.

Vì mục tiêu của dự án là tập trung vào khách hàng chứ không phải là nghiên cứu cơ bản, Jian Wang cho rằng cần thiết phải lập ra một nhóm riêng biệt, mục đích là nghiên cứu sở thích và thói quen của người sử dụng bằng cách phân tích "hàng tỷ cái nhấn chuột". Một câu hỏi quan trọng được đặt ra: Liệu khách hàng có sử dụng các phần mềm theo ý tưởng mà nó được thiết kế? Câu trả lời thường là "không". Ví dụ, nghiên cứu đã chỉ ra rằng người sử dụng cần nhiều hơn mười sự điều chỉnh, hay các lệnh khác, chỉ để chèn một bức ảnh vào trong một slide của PowerPoint. Sự kết hợp của nhiều cái nhấn chuột, điều mà trước đây những người kiểm tra không phát hiện ra, đã được tìm thấy trong rất nhiều ứng dụng. Những kiến thức này có thể giúp các kỹ sư phần mềm phát triển được nhiều hơn những phần mềm tiện ích có đặc điểm và cách sắp xếp mà người sử dụng không mất nhiều công sức.

Jian Wang và Harry Shum đã trình bày kế hoạch này tại buổi đánh giá Bill G. vào tháng 1 năm 2005. Phần mềm phân tích của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh đã được triển khai vào mùa hè năm đó cho nhóm Microsoft Office khi họ đang ở những bước cuối cùng để cho ra sản phẩm. Trong tương lai xa hơn, phương pháp quản lý dữ liệu có thể làm thay đổi cách phát triển phần mềm của công ty, bằng việc sử dụng số lượng lớn những dữ liệu từ người tiêu dùng để nâng cao độ tin cậy và an toàn – những tiêu chí mà năm 2005, Gates đã tuyên bố là ưu tiên hàng đầu của công ty.

Đối với Jian Wang, tất cả những điều này đều phù hợp với một khuôn khổ lớn hơn là "tin học kết hợp". Những ý tưởng cho mục tiêu lớn này được phát triển từ một cuộc trò chuyện dài với Alex "Go" Gounares, trong đó họ thảo luận về việc làm thế nào sử dụng hiệu quả các phần cứng và sức mạnh của công nghệ thông tin trong hàng loạt các thiết bị hiện đại. Sự phát triển mạnh mẽ của máy tính xách tay cũng có nghĩa là máy tính để bàn không còn là giao diện có sức ảnh hưởng lớn nữa và họ đã kết luận rằng cần phải tạo ra một phần mềm mới để kết hợp tất cả những công nghệ khác nhau.

Xem qua chỗ làm việc của Jian Wang, đống giấy tờ ngổn ngang vẫn còn nguyên. Ông nói, trong thời gian tới, mọi người sẽ sử dụng hàng loạt những loại máy tính khác nhau: một máy tính để bàn, máy tính xách tay, điện thoại di động và máy nghe nhạc... Ông giải thích: "Điều đó có nghĩa là hai bàn phím và hai hoặc ba màn hình. Nhưng con người chỉ có một đôi tay và một đôi mắt."

Vì vậy, sẽ có tình trạng dư thừa các thiết bị kỹ thuật số. Câu hỏi đặt ra là làm thế nào để các loại máy móc khác nhau này làm việc với nhau trong một khối thống nhất? Jian Wang nói: "Hãy nghĩ đến một chiếc ghế – có rất nhiều loại mẫu mã thiết kế, nhưng bạn không cần phải nghĩ là ngồi lên chiếc ghế như thế nào. Nó không giống với các giao diện máy tính ngày nay!"

Sáu thành viên trong nhóm của Jian Wang đang phát triển một loại phần mềm cho phép bạn có thể làm những việc như viết một đoạn tin nhắn cho điện thoại di động từ máy tính xách tay, sử dụng điện thoại để thực hiện bài thuyết trình và kết hợp khả năng lưu trữ và tính năng tin học của máy tính xách tay với máy tính để bàn. "Giờ đây, cần phải sử dụng phương tiện căn bản là kiểm soát bằng mạch điện tử" – Jian Wang nói. Ví dụ người sử dụng phải đồng bộ hóa các thiết bị của họ chỉ để trao đổi dữ liệu. Mục tiêu của tin học kết hợp là hình thành sự trao đổi giữa các thiết bị tự động và vô hình đối với người sử dụng. Đó cũng là sự kết hợp nhiều loại dữ liệu khác nhau như email, Web, thông tin liên lạc – giúp bạn không tốn nhiều công sức. Ví dụ, điện thoại của bạn có thể sẽ tương thích với máy tính xách tay cũng như PC để bàn, từ đó cho phép bạn biết được lịch trình mới nhất, các thông tin liên lạc những tài liệu quan trọng cũng như các đường dẫn trong bất cứ một thiết bị nào khi cần thiết và ở bất cứ nơi đâu.

Nếu như nỗ lực của Jian Wang thành công thì cả khái niệm về máy tính cá nhân cũng cần thay đổi và tất nhiên, Microsoft sẽ thiết lập được địa vị thống trị của mình trong lĩnh vực phần mềm. Nhưng để đạt được điều này, đòi hỏi phải có một nền tảng căn bản khác, không phải là một trong những hệ thống điều hành đã có của Windows. Điều đó có nghĩa là phải chia sẻ công ty ra để gìn giữ nó?

Jian Wang đã không đi xa được đến vậy. Ông hứa, rất thật lòng: "Chúng tôi cần phải tạo ra một hệ thống điều hành máy tính mới khác với bất cứ thứ gì mà hiện nay chúng tôi đã có. Đó chính là điều mà Trung tâm cần phải làm."

9.
Cuộc chiến công cụ tìm kiếm

Tháng 3 năm 2003 – Tháng 3 năm 2005

Chúng tôi không còn lựa chọn nào ngoài cách đứng lên và chiến đấu với Google.

--HARRY SHUM

Một buổi sáng ảm đạm tháng 3 năm 2003, khoảng sáu tháng trước khi tiếp quản Trung tâm Công nghệ cao, HongJiang Zhang đến văn phòng Microsoft tại Bắc Kinh để nhận email của Bill Gates. Bức thư được gửi từ tối hôm trước cho một số phó chủ tịch và giám đốc điều hành nghiên cứu của Microsoft. Bức thư dài một trang, chia thành những đoạn ngắn với một hoặc hai câu – phong cách viết thư đặc trưng của vị chủ tịch tập đoàn. Tuy nhiên, nội dung bức thư rất rõ ràng. Trong thư, Gates nhận định Google, công ty tìm kiếm thông tin qua mạng là đối thủ chính của Microsoft và ông yêu cầu các thành viên ban quản trị phải nghĩ ra chiến lược để đánh bại Google. Ông cũng khiển trách nhân viên đã không đánh giá đúng được tầm quan trọng của các trang Web tìm kiếm như là một cơ hội kinh doanh. Một giám đốc cao cấp nói: "Gates điên mất rồi!"

Không có vẻ như Microsoft đã ra khỏi cuộc chơi nhưng nó đã tụt lại phía sau khá xa. Trở lại Mỹ, tất cả mọi người đều nói về việc tìm kiếm. Google không còn đơn thuần là một trang Web để mọi người tra cứu tài liệu trên mạng. Doanh thu của công ty đã tăng đến 348 triệu đô-la vào năm 2002 và dự tính năm 2004 khi công ty cổ phần, doanh thu sẽ dao động ở mức 3,2 tỷ đô-la. Nguồn thu chủ yếu là nhờ vào quảng cáo trên mạng – mô hình kinh doanh mà rất nhiều người cho rằng không thể thành công. Khi đó, Yahoo đang trong tiến trình đàm phán mua công cụ tìm kiếm Inktomi

với giá 235 triệu

đô-la và xác định vị trí của mình nhằm đạt được thỏa thuận mua công ty quảng cáo trên mạng Overture với giá 1,6 tỷ đô-la. Vụ mua bán này dự kiến có thể ngã giá vào tháng 7. Vào thời điểm đó, Inktomi cung cấp phương tiện tra cứu cho cổng thông tin MSN (Microsoft.net) của Microsoft, còn Overture cung cấp hệ thống quảng cáo trả trước, dịch vụ, chỉ áp dụng với mô hình kinh doanh vừa và nhỏ. Dù những công nghệ có bản quyền kinh doanh đảm bảo trong lĩnh vực này, nguồn vốn đầu tư cho nghiên cứu đã lên quá cao. Microsoft cần phải phát triển công nghệ của chính mình và tích hợp công nghệ đó vào sản phẩm để bắt kịp.

Tình trạng này lặp lại mối đe dọa bởi trình duyệt Web của Netscape vào giữa những năm 1990 – trình duyệt này đã nhằm vào những yếu kém liên tiếp của Microsoft để nắm lấy cơ hội kinh doanh về Web. Trong nền kinh tế mạng bùng nổ, việc tìm kiếm đóng vai trò nền tảng cho quản lý thông tin, vượt xa những gì mà hệ điều hành Windows hay những trình duyệt Web có thể làm được. Về mặt kỹ thuật, nó phong phú hơn, phức tạp hơn và thật sự là mối đe dọa đối với hoạt động kinh doanh của Microsoft. Hơn thế nữa, Google đã bắt đầu tập trung vào nghiên cứu công nghệ này từ bốn năm trước và trở thành một điểm nóng thu hút các nhân tài – điều khiến Gates phải bực mình. Tại Diễn đàn Kinh tế Thế giới ở Davos, Thụy Sĩ, Gates xuất hiện trên mặt báo khi nói rằng: "Google đã hất cẳng chúng tôi" và "Chúng tôi thật ngu ngốc".

Khi đọc lại email của ngài chủ tịch, HongJiang Zhang nghĩ: "Chúng ta phải làm một điều gì đó." Trợ lý giám đốc của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh suy nghĩ một lúc rồi gọi điện thoại cho Wei Ying Ma, một đồng nghiệp lâu năm của ông – trưởng nhóm quản trị truyền thông của Trung tâm.

Lĩnh vực chuyên môn của Wei Ying là phục hồi thông tin và khai thác dữ liệu, bao gồm thuật toán để tìm ra những ẩn số từ hệ thống cơ sở dữ liệu kỹ thuật số khổng lồ – vốn là trở ngại lớn cho việc nghiên cứu. HongJiang đưa Wei Ying xem email của Gates và ông nhanh chóng đã nắm bắt được vấn đề.

HongJiang Zhang hỏi: "Ông có thể biến nó thành một cơ hội không?", "Ông có thể làm chủ được nó không?"

Wei Ying Ma gật đầu dứt khoát.

HongJiang Zhang chỉ đạo: “Hãy cố gắng hết sức và làm bất cứ điều gì có thể.”

Cuộc chiến tìm kiếm đã được công bố ở Trung tâm Bắc Kinh. Nhưng thực tế, công việc này đã được bắt đầu từ bốn năm trước, năm 1999. Người ngoài và thậm chí rất nhiều người trong tập đoàn Microsoft không hề biết gì về việc này. Một nhóm của HongJiang Zhang đã tiến hành công việc này trên nền tảng những thuật toán dùng khai thác dữ liệu và phục hồi thông tin trên Web.

Đến giữa năm 2000, số nhân viên của nhóm đã tăng lên 12 người. Tuy nhiên, đó cũng là thời điểm các loại Web.com, dịch vụ quảng cáo trên mạng và các dịch vụ khác có mức chi phí ít ỏi phá sản. Mọi người bắt đầu ngần ngại cống hiến hết mình cho trang Web. HongJiang Zhang thuật lại: “Chúng tôi được biết có quá nhiều người đang làm việc trong lĩnh vực khai thác thông tin. Đây là một tin buồn.” Vì thế, nhóm của ông lại phải cắt giảm một nửa số nhân viên. “Cho đến tận bây giờ, những quan chức cấp cao vẫn khẳng định rằng vào thời điểm đó, chúng tôi không tìm ra hướng giải quyết. Chúng tôi không tin rằng quảng cáo trên mạng có thể kinh doanh được.”

Tuy nhiên, nhóm người ít ỏi này vẫn tiếp tục công việc của mình dưới cái vỏ là chuyên viên nghiên cứu về truyền thông đa phương tiện. Đầu năm 2001, HongJiang Zhang tuyển Wei Ying vào làm việc tại phòng nghiên cứu. Ông đã biết rõ về Wei Ying. Khi còn làm việc ở phòng nghiên cứu HP tại Palo Alto, Zhang đặc biệt tập trung vào các hệ thống nhằm phục hồi hình ảnh từ cơ sở dữ liệu và ông đã tuyển dụng Santa Barbara – một nghiên cứu sinh trẻ của trường Đại học California. Quay trở về Bắc Kinh, ông để Wei Ying Ma giữ vị trí quản lý nhóm quản trị truyền thông, một trong ba nhóm mà ông đang phụ trách. Hơn hai năm sau, nhóm của Wei Ying Ma đã thực hiện thành công nghiên cứu về sự phục hồi hình ảnh và băng video. Tuy nhiên, đó vẫn chỉ là một vị trí thấp trong công ty.

Email của Gates đã thay đổi tất cả. Wei Ying nhanh chóng đưa ra bảng tóm tắt của những dự án liên quan đến tìm kiếm của phòng nghiên cứu. Ông giải thích: “Tại Microsoft, chưa một nhóm nào thực hiện tìm kiếm trên diện rộng. Chúng tôi nhận ra rằng không ai có chuyên môn trong lĩnh vực này.” Đó là đặc điểm chung của mọi người – trong cả lĩnh vực phát triển, kiểm tra và tiếp thị sản phẩm – chứ không chỉ riêng lĩnh vực nghiên cứu. Tuy nhiên, nghiên cứu là lĩnh vực có vai trò đóng góp đặc biệt. Mặc dù nhóm của Wei Ying Ma gần đây đã tập trung vào tìm kiếm truyền thông

đa phương tiện – những thuật toán để tìm kiếm hình ảnh, video và ca nhạc trên mạng nhưng những nguyên tắc tương tự có thể áp dụng với việc tìm kiếm trang Web có nội dung văn bản. Vì vậy, Wei Ying bắt đầu xác định những lĩnh vực mà nhóm của ông có thể nhanh chóng thiết lập ngôn ngữ lập trình.

Vào một ngày lập xuân cuối tháng đó, các nhà quản lý của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh đã bay tới Tô Châu. Thành phố với 5 triệu dân, nằm ở phía đông Thượng Hải này nổi tiếng với những sản phẩm tơ lụa, mạng lưới kênh đào dày đặc và những cây cầu uốn cong. Nơi đây được mệnh danh là thành Venice của Trung Quốc, là địa điểm phù hợp để cùng nhau thảo luận về công nghệ tìm kiếm trên mạng. HongJiang Zhang, Wei Ying Ma và những người khác cùng dạo quanh một trong những công viên đẹp nhất thành phố và thưởng thức một buổi hòa nhạc cổ điển. Lúc này tại Bắc Kinh đang là mùa đông dài và giá lạnh, còn các nhà nghiên cứu đang thưởng ngoạn không khí ấm áp tại Tô Châu. Rất ít người trong số họ biết rằng còn rất lâu nữa họ mới lại được đi du lịch như thế này. Dịch SARS chuẩn bị tấn công Trung Quốc, đầu tiên là các tỉnh phía nam, sau đó lan tới thành phố Bắc Kinh và các thành phố khác.

Đề tài thảo luận được quan tâm nhất trong cuộc họp tổ chức tại phòng hội nghị của khách sạn là email của Bill Gates. Với sự hậu thuẫn của Microsoft về lĩnh vực tìm kiếm, làm sao để Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh có thể đóng góp nhiều nhất cho công ty? Đâu là những lĩnh vực chuyên môn? Cần thêm những nguồn lực mới nào? Từ cuộc họp đó, nhiệm vụ của Wei Ying là phải tuyển dụng thêm những nhà nghiên cứu mới, nhân đôi đội quản lý truyền thông hiện có và đặt lại tên cho cuộc tìm kiếm trên mạng và khai thác thông tin. Trong vòng sáu tháng, nhóm nghiên cứu đã lớn mạnh lên với 15 nhân viên chính thức và trở thành bộ phận chủ chốt đóng góp cho sự phát triển của công ty trong lĩnh vực tìm kiếm.

Microsoft đang huy động tất cả mọi nguồn lực để đối phó với những thử thách hiện tại. Là kẻ đến sau trong bữa tiệc tìm kiếm, không còn nghi ngờ gì nữa – họ đã bị Yahoo và nhất là Google vượt rất xa. Tuy nhiên, một khi Microsoft đã thức tỉnh và tổ chức lại, nó sẽ có đủ quy mô, tốc độ và tài năng để bắt kịp nhanh chóng với cuộc đua này. Trước đó, Microsoft từng sáng chế lại trình duyệt. Bây giờ, nó sẽ sáng chế lại ngành công nghiệp tìm kiếm.

Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh sẽ là vũ khí bí mật của họ.

Mùa hè là thời gian để đi cắm trại – một trại hè tìm kiếm. Những chuyên viên nghiên cứu và thiết kế của Microsoft cần được huấn luyện một số kỹ năng cơ bản để chuẩn bị cho cuộc cạnh tranh toàn lực với Yahoo và Google. Với mục đích đó, phòng nghiên cứu ở Redmond đã tổ chức một trại hè tìm kiếm đầu tiên của MSN trong sáu tuần với những hoạt động: tổ chức các cuộc họp chuyên sâu, các dự án nhóm và bài phát biểu hàng tuần của các khách mời. Khoảng 40 nhân viên – phần lớn là những chuyên viên nghiên cứu, một vài chuyên viên thiết kế chính của MSN và một số nhóm phát triển sản phẩm khác – được yêu cầu cam kết tham gia cuộc cắm trại này trong một khoảng thời gian nhất định. Mục tiêu của cuộc cắm trại này là khơi dậy mọi nỗ lực nhằm đưa Microsoft vượt lên dẫn đầu trong cuộc chiến công cụ tìm kiếm. Bước đầu tiên, trại hè tổ chức các cuộc thảo luận giữa các chuyên viên nghiên cứu và các kỹ sư của MSN về cách thức thiết lập những công cụ tìm kiếm mới của công ty. Tạo ra một công cụ tìm kiếm mới trong một mớ phức tạp là nhiệm vụ không đơn giản.

Người tổ chức trại hè là Eric Brill – một chuyên viên nghiên cứu cao cấp, đứng đầu nhóm khai thác văn bản, tìm kiếm và điều hướng vừa mới thành lập. Rick Rashid và Dan Ling cũng nhận ra tầm quan trọng của công tác nghiên cứu trong cuộc chiến công cụ tìm kiếm và đề nghị Brill hợp tác với những nhà nghiên cứu tại các trung tâm nghiên cứu Redmond, Mountain View, Anh và Trung Quốc. Từng là giáo sư thuộc Đại học Johns Hopkins, Brill nổi tiếng với cống hiến về xử lý ngôn ngữ tự nhiên – đặc biệt là thuật toán "Brill Tagger" – một thuật toán có thể hiển thị tự động các từ và ngữ pháp trong một văn bản để máy tính có thể nhận biết được ý nghĩa của mỗi câu.

Trong trại hè, Wei Ying Ma đã phối hợp với nhóm nhân viên từ Bắc Kinh. Những hiểu biết của ông về khai thác dữ liệu đã kết hợp hoàn hảo với chuyên môn về ngôn ngữ tự nhiên của Brill. Hai người đã làm việc với nhau rất ăn ý. Wei Ying giải thích: "Chúng tôi chỉ vừa mới bắt đầu hiểu được những vấn đề về công nghệ trong cuộc chiến công cụ tìm kiếm. Qua trại hè này, chúng tôi đã học được rất nhiều điều và rất nhiều người đã biết về nhau. Nó cũng thật sự khơi dậy những nỗ lực nghiên cứu của các thành viên trong công ty." Sáu nhân viên nghiên cứu trong nhóm của Wei Ying Ma cũng tham gia trại hè. Đó là vào tháng 7 năm 2003, tổ chức Y tế Thế giới vừa dỡ bỏ lệnh cấm du lịch đến Trung Quốc.

Các thành viên tham gia trại hè được chia thành bốn đội, mỗi đội phụ trách một nhiệm vụ trong các dự án nghiên cứu. Đội "xếp hạng phù hợp" làm việc để tạo ra danh sách kết quả đường dẫn tới

những trang web liên quan – việc này rất có ý nghĩa đối với thắc mắc của người sử sử dụng và đây cũng là thử thách cơ bản tại trại hè. Đội "giao diện người dùng" làm việc để thiết kế những trang tìm kiếm và trình bày kết quả theo cách tiện dụng hơn so với danh sách dài nhiều trang của Google và những phương tiện tra cứu khác. Đội "phân tích bảng câu hỏi" giải quyết vấn đề làm thế nào để phân tích dữ liệu dựa trên thiên hướng của người sử dụng – họ tìm kiếm với mục đích gì và những trang web liên kết nào mà họ chọn nhằm cải thiện thuật toán tìm kiếm. Cuối cùng, đội "truyền thông đa phương tiện" phát triển những phương pháp tìm kiếm đặc biệt dựa trên nội dung trang Web, ví dụ tranh ảnh và âm nhạc. Brill, Wei Ying và các chuyên viên nghiên cứu cấp cao khác được phân vào bốn nhóm để giúp đỡ các đội thống nhất những biện pháp kỹ thuật và đảm bảo mỗi nhóm đều hiểu được tình hình chung của công việc. Mỗi nhóm thường xuyên báo cáo lại cho toàn trại hè và cùng tạo ra một mẫu sản phẩm như một phần của lễ bế mạc.

Đoàn Bắc Kinh đã tổ chức thành công một trại hè của riêng mình, trùng với trại hè ở Redmond. Đầu xuân năm đó, các khoa công nghệ máy tính khắp Trung Quốc đều nhận được tờ quảng cáo từ Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh. Trang quảng cáo được trang trí logo bốn màu của Microsoft với nội dung: "Chúng tôi đang tìm kiếm 20 sinh viên tốt nhất trong cả nước làm việc trong lĩnh vực tìm kiếm trên mạng cho MSR Châu Á."

Quảng cáo đó có sức hấp dẫn kỳ lạ. Khi thông báo của Trung tâm đã được gửi đi khắp các trường đại học tại Trung Quốc thì "Trại hè tìm kiếm" Bắc Kinh đã thu hút được rất nhiều sinh viên tài năng trên khắp đất nước. Wei Ying Ma đã tuyển dụng được 20 sinh viên đứng đầu các trường đại học ở Bắc Kinh. Phần lớn những sinh viên này chưa từng đặt chân đến Trung tâm – thậm chí nhiều người còn chưa tới Bắc Kinh. Tuy nhiên, bây giờ họ được làm việc ba tháng tại phòng thí nghiệm với mức lương cao.

Ban đầu, trại hè đã bị hoãn lại do dịch SARS bùng phát. Tuy nhiên, vào tháng 7, khi trại hè tìm kiếm Redmond đang diễn ra thì cuộc sống tại Bắc Kinh cũng trở lại bình thường và sinh viên bắt đầu đi cắm trại. Đó cũng là lúc MSR Châu Á chào mừng những sinh viên thực tập quay trở lại Trung tâm sau thời gian về quê tránh dịch bệnh.

Wei Ying rất ấn tượng trước những đóng góp của nhóm sinh viên do ông phụ trách. Họ là những người xuất sắc nhất trong số rất nhiều sinh viên. Tuy nhiên, có một vài sinh viên đặc biệt không

được tuyển dụng khiến ông rất ngạc nhiên. Một sinh viên nữ có tên là Trịnh Phong Bình đến từ Đại học Bắc Kinh đã không đạt kết quả tốt trong lần phỏng vấn và đã không được nhận. Tuy nhiên, cô đã gửi email cho Wei Ying Ma và xin làm việc tình nguyện không lương – cô chỉ muốn có cơ hội để tham dự trại hè mà thôi. Wei Ying thật sự ấn tượng và đã cho cô cơ hội làm một sinh viên thực tập không công. Trịnh Phong Bình đã trở thành nhân viên xuất sắc tại trại hè và sau đó cô trở thành trợ lý nghiên cứu của Trung tâm. Wei Ying Ma nhớ lại: "Thông qua chương trình này, chúng tôi đã xác định được một số sinh viên rất có tiềm năng. Họ đã cho tôi thấy niềm đam mê và cả sự cam kết. Vì thế tôi đã cho họ cơ hội để thử sức."

Mùa hè năm đó tại Redmond, Wei Ying và một số thành viên trong nhóm đã phải làm việc gấp đôi, bất kể ngày đêm ở trại hè để bắt kịp với Bắc Kinh và quản lý những sinh viên vừa được tuyển dụng. Để khuyến khích sinh viên Trung Quốc tham gia trại hè, hàng ngày, Wei Ying và nhóm của ông gửi các ý kiến phản hồi, lời động viên qua email hoặc điện thoại và tổ chức hội nghị bằng video ít nhất một tuần một lần.

Wei Ying Ma sẽ tổ chức lại các trại hè vào hai mùa hè tới bởi sau mỗi lần tổ chức, các nhóm tìm kiếm phát triển sản phẩm ngày càng liên kết chặt chẽ với nhau hơn và có nhiều thiết bị tốt hơn để sinh viên có thể "thực hiện nhanh chóng thí nghiệm và ý tưởng này". Trại hè cũng là một cách để thúc đẩy những thứ mà Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh đang thực hiện: vươn xa tới một thế giới mới để tìm kiếm nhân tài có khả năng giúp Microsoft cạnh tranh. Wei Ying giải thích: "Qua những trại hè này, chúng tôi đào tạo những sinh viên tại Bắc Kinh để đáp ứng nhu cầu nghiên cứu." Mùa hè năm 2003, sau khi trở về từ trại hè đầu tiên ở Redmond, Wei Ying Ma tự tin rằng nhóm của ông có thể tạo nên những đóng góp chính cho hoạt động kinh doanh tìm kiếm và khai thác thông tin của Microsoft. Đối với những nhân viên mới, nhóm của ông đã có bốn bài luận được chấp nhận vào SIGIR trong năm tới, đây là một hội nghị nổi tiếng về khai thác dữ liệu và phục hồi thông tin.

Cùng lúc đó, nhóm phát triển sản phẩm của MSN bắt đầu thu được kết quả từ dự án tìm kiếm vượt cấp với quy mô lớn. Christopher Payne – một người gốc Bắc Mỹ – Phó chủ tịch của MSN chịu trách nhiệm dẫn dắt nhóm phát triển những công cụ tìm kiếm sẵn có của công ty. Thử thách đầu tiên là xây dựng Web Crawler – một chương trình phần mềm cho phép tìm kiếm và thu thập các trang Web để có thể phân loại và phân tích bằng công cụ tìm kiếm. Đến giữa năm 2003, phần mềm Crawler của Microsoft

đã thành công với danh mục

500 triệu trang Web. Đây là một khởi đầu tốt đẹp, tuy nhiên Google đã có đến vài tỷ trang web trong danh mục và sẽ còn tiếp tục tăng. Payne biết rằng đội của ông còn chặng đường dài phía trước để vượt qua và bắt kịp với các đối thủ cạnh tranh – những người không bao giờ dừng lại. Mùa hè năm đó, khi Wei Ying đang tập huấn nhóm của mình tại Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh, Payne đã tiến đến việc xác định tên mã cho bộ máy tìm kiếm MSN là hình ảnh tượng trưng cho tính rời rạc của nhóm ông: Underdog.

Từ sau trại hè tìm kiếm năm 2003, Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh đã đưa ra ba công nghệ chính đi đầu trong cuộc chiến công cụ tìm kiếm. Mỗi công nghệ đều dựa trên thuật toán cơ bản của việc khai thác dữ liệu và phục hồi thông tin, đồng thời xuất phát từ nghiên cứu hướng tới mục tiêu là sản phẩm. Và điều quan trọng nhất, mỗi công nghệ đều có thể tham gia vào kênh cung cấp của MSN trong vòng hai năm, để chuẩn bị ra mắt vào năm 2006 hoặc 2007.

Nhân tố cơ bản nhất của những công nghệ này được gọi là: "việc phân tích đường dẫn dựa trên sự hạn chế". Về mặt kỹ thuật nghe có vẻ phức tạp, song ý tưởng đằng sau nó lại rất đơn giản. Việc phân tích phải được kết hợp với sự xếp loại tương ứng – làm sao để các trang Web sắp xếp theo tầm quan trọng –điều này quyết định thứ tự hiển thị của các đường dẫn khi người sử dụng có nhu cầu tìm kiếm. Sự phối hợp của Google là các kỹ thuật phức tạp tinh xảo có tên PageRank, hoạt động trên cơ sở sắp xếp thứ tự các trang theo mức độ ưa chuộng và tính liên kết với các trang Web khác. Phương pháp này coi mỗi trang web là một mắt xích trong mạng lưới và sử dụng những thuật toán để tính toán trật tự của mỗi trang Web trong mối tương quan với những trang khác. Một trang Web về máy tính Apple có liên kết với 50 trang khác sẽ được xếp vị trí cao hơn những trang có ít sự liên kết hơn. Môn toán học rất chặt chẽ – mỗi trang web có khoảng 20.000 thông số để xem xét. Tuy nhiên, đó là thực chất của sự kết hợp và nó hoạt động khá tốt.

Vấn đề ở đây là liệu tính phổ biến của trang Web có thật sự liên quan tới câu hỏi của người sử dụng không. Hai chuyên viên nghiên cứu trẻ của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh, Ji-Rong Wen và Deng Cai đã phát hiện rằng (trên Google và các phương tiện tìm kiếm khác) có một số trang web được hiển thị mà không liên quan tới yêu cầu tìm kiếm của người sử dụng bởi chủ đề mà họ đang tìm kiếm được xuất hiện trên quảng cáo hay những mục khác

tách biệt với nội dung chính của trang. Điều này đã giúp các chuyên gia máy tính nảy sinh ý tưởng về phương pháp sắp xếp các trang web theo cách chi tiết, thuận tiện hơn.

Xây dựng trên cơ sở những nghiên cứu mà trưởng nhóm – Wei Ying Ma đã thực hiện từ nhiều năm trước, Wen và Cai đã phát triển một phương pháp tính toán cho những phần khác nhau của một trang Web. Họ gọi đó là "các khối". Sử dụng kỹ thuật dự đoán của máy tính – một thế mạnh của Trung tâm mà các chuyên viên đã tạo nên – phần mềm khảo sát từng trang và phân bổ chúng vào những khối hoặc khu vực riêng biệt, dựa vào những tiêu chí như đường phân chia ngang hay dọc, màu sắc hoặc sắc thái nền, mật độ của văn bản và hình ảnh. Một trang tin tức như trang chủ CNN có thể được phân chia theo tiêu đề, biểu ngữ, ảnh, quảng cáo và các đường liên kết liên quan tới chủ đề. Đối với mỗi trang, các khối được xếp thứ tự theo tầm quan trọng. Tiếp đó, thuật toán dùng thông tin của khối để tính toán việc sắp xếp thứ tự cho trang đó bằng cách phân tích hệ thống mối liên kết giữa các khối riêng với những trang Web khác. Thuật toán PageRank được cải tiến mà nhân tố cơ bản là một khối chứ không phải một trang Web đã có tác dụng mang lại kết quả tốt hơn cho mỗi trang Web.

Trong hai bài luận SIGIR phát hành năm 2004, nhóm Bắc Kinh đã chỉ ra rằng việc phân tích dựa vào khối đã đem lại những cải tiến vượt bậc so với phương pháp sắp xếp trang cũ. Điều đó vừa có ý nghĩa quan trọng về mặt thống kê vừa nhận được những lời khen ngợi của một số người dùng thử nghiệm. Các nhà nghiên cứu đã đưa ra nguyên lý trên thông qua việc thực hiện thí nghiệm tìm kiếm 15 trang Web tốt nhất cho những từ khóa tìm kiếm khác nhau và so sánh mối liên quan của trang Web khi có sự phân tích và khi không có phân tích khối. Những kết quả rất tốt đủ để thuyết phục Microsoft xây dựng việc phân tích khối cho thiết bị tìm kiếm mới, nhằm xây dựng cho trang mua sắm MSN. Thiết bị tìm kiếm mới được chuyên biệt hóa để tìm kiếm những món đồ được mua bán trực tuyến và dự kiến được chính thức công bố vào năm 2006. Rộng hơn nữa, Wei Ying cho biết phương pháp phân tích khối đã hỗ trợ cho một số thuật toán đang được Trung tâm Nghiên cứu MSN thử nghiệm để có thể kết hợp với những công cụ tìm kiếm chung của công ty vào năm 2007.

Thành công thứ hai của cuộc chiến công cụ tìm kiếm được mở đầu với một trong những câu chuyện hấp dẫn nhất của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh. Zheng Chen là một tiến sĩ xuất sắc, tốt nghiệp trường Đại học Thanh Hoa, được tuyển dụng vào năm 1999 và trở thành nhân viên nghiên cứu chính thức hai năm sau

đó. Harry Shum từng bộc lộ suy nghĩ về Zheng Chen: "Rất ít người có thể đạt đến đỉnh cao thành công từ bậc tiểu học cho đến khi hoạt động nghiên cứu". Trong một chuyến đi Singapore, Shum đã đưa Chen đi cùng và giới thiệu ông với nhiều vị hiệu trưởng các trường đại học. Shum cười: "Sinh viên số một của tỉnh, sinh viên số một của trường Đại học Thanh Hoa. Và gần như là nhân viên số một tại MSR Châu Á. Tôi nói gần như vì tôi không muốn xúc phạm đến những người khác. Nếu như tôi có mười Zheng Chen thì tôi có thể ngủ ngon hàng ngày."

Một dự án của Chen, được thực hiện với nhóm của Wei Ying Ma cùng sự giúp đỡ của các nhà toán học tại Đại học Bắc Kinh là làm việc với đặc tính quyết định của việc tìm kiếm – giao diện người sử dụng để duyệt qua kết quả. Thông thường, khi bạn tìm kiếm thông tin ở bất kỳ trang chuẩn nào, kết quả luôn là một danh sách dài các đường dẫn – từ trang này đến trang khác. Bạn sẽ phải lướt qua từng trang và đọc một vài dòng nội dung để biết đó có phải là trang mà bạn đang tìm kiếm hay không. Nếu thuật ngữ mà bạn tìm kiếm có nhiều nghĩa thì vấn đề lại càng phức tạp. Kết quả của việc kết hợp nhóm của Zheng Chen đã đưa ra hướng giải quyết cho vấn đề không rõ nghĩa này.

Để giải thích khái niệm kết quả tìm kiếm nhóm, Chen giới thiệu một phiên bản mẫu tìm kiếm từ máy tính để bàn và đánh vào chữ "jaguar". Từ khóa này có nghĩa là người sử dụng quan tâm tìm kiếm những trang Web về động vật, ôtô hay hệ thống điều hành của Apple cùng tên. Một công cụ tìm kiếm trước đây thường đưa ra danh sách kết quả trước khi biết được người sử dụng đang tìm kiếm cái gì.

Phương pháp kết hợp nhóm đã làm thay đổi tất cả. Bên trái màn hình của Chen nổi lên một danh sách gồm có sáu nhóm kết hợp, phân loại và những trang liên kết khác nhau, gồm: "ôtô jaguar," "những con mèo lớn" và "hệ thống điều hành Mac OS". Người sử dụng có thể phân loại những kết quả mà họ đang tìm kiếm và chỉ tập trung vào những trang liên kết của mục đó. Đây hoàn toàn không phải là một khái niệm mới – những trang Web khác như Clusty đã có những đặc tính tương tự – tuy nhiên tất cả còn phụ thuộc vào độ chính xác, sự tiện ích của nhóm phân loại và ý nghĩa của chúng.

Bí quyết nằm ở những cụm từ có nghĩa trong danh sách các trang Web và đánh giá về tính hữu dụng của tên nhóm phân loại. Chen và các đồng nghiệp sử dụng kỹ thuật thống kê học – một thế mạnh khác của Trung tâm, giống như kỹ thuật dự đoán của máy

tính để kiểm tra kết quả của phần mềm. Bằng cách nhận biết cụm từ nào là hữu ích (và không hữu ích) từ các trang Web, phần mềm phân tích các mẫu để phân loại ra các trang mới.

Một ứng dụng thiết thực của phương pháp kết hợp khối là hỗ trợ mọi người nhận ra mạng lưới của những mối quan hệ xã hội và nghề nghiệp. Chẳng hạn, điều này thật sự rất hữu ích trong việc tìm kiếm công ty hay các chuyên gia trong một lĩnh vực kỹ thuật nào đó. Trong mẫu chạy thử, Chen cùng đánh tên "Ya-Qin Zhang" và "Kai-Fu Lee" vào phần từ khóa và thấy các nhóm phân loại hiện ra phía bên trái màn hình: Chủ tịch điều hành của MSR Châu Á, nhân viên của Microsoft, Phó chủ tịch của Microsoft và rất nhiều những hiệp hội, hội nghị về công nghệ. Đó là tất cả những điểm chung của Zhang và Lee. Việc biết được những thông tin này trước khi tiếp cận họ là rất hữu ích. Nếu Chen đánh thêm từ "Harry Shum" vào từ khóa thì nhóm phân loại phó chủ tịch sẽ biến mất.

Trước khi được chuyển sang nhóm tìm kiếm MSN, công nghệ kết hợp nhóm của Chen cũng đã có được một bài luận ở SIGIR năm 2004. Hội nghị được tổ chức tại thành phố thép Sheffield, Anh. Không chỉ là một diễn đàn trao đổi các ý tưởng khoa học, đây còn là mảnh đất tuyển dụng màu mỡ cho vị trí nghiên cứu tại Google, Microsoft và một số công ty hàng đầu khác trong lĩnh vực tìm kiếm và truyền thông kỹ thuật số. Năm đó, hội nghị đã diễn ra cuộc chạy đua giữa các công ty (có cả Microsoft) để thu hút nhân sự. Chen nhớ lại: "Lúc đó, giám đốc Trung tâm Nghiên cứu NEC Trung Quốc luôn tìm cách tiếp cận với những thành viên trong nhóm và lần nào cũng vậy, Wei Ying Ma đứng giám sát những gì diễn ra."

Sau hội nghị, nhóm Bắc Kinh lên tàu đến Cambridge thăm Trung tâm Nghiên cứu Microsoft trước khi bay tới London. Đó là một chuyến đi thành công. Các chuyên gia nghiên cứu mong muốn được nghỉ ngơi chút ít và sau đó lại tiếp tục những quan hệ mới và những phản hồi nhận được từ hội nghị.

Cuối cùng, việc nghiên cứu có ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động kinh doanh tìm kiếm của Microsoft lại không hề thấy trong bất kỳ một luận văn hay hội nghị khoa học nào. Tại hội nghị TechFest, Wei Ying Ma đã có một bài giảng về những công nghệ tiên tiến trong việc khai thác văn bản và thuật toán thống kê giúp máy tính có khả năng liên kết những nhóm từ thông qua ngữ nghĩa của chúng – một ý tưởng hứa hẹn giúp việc tìm kiếm trên các trang Web chính xác hơn. Ngồi lẫn trong khán giả là Ying Li, chủ

tịch của iDSS, nhóm phát triển sản phẩm MSN phụ trách việc quảng cáo trên mạng. (iDDS: Intelligent Decision Support System – hệ thống hỗ trợ quyết định thông minh; nhóm phát triển từ nền tảng nhóm kinh doanh thông minh tại MSN).

Là chuyên gia trong lĩnh vực truyền thông đa phương tiện và khai thác dữ liệu, Ying Li đã tạo dựng tên tuổi của mình tại Microsoft nhờ những nghiên cứu về các mẫu "click-through" của người sử dụng tại các trang Web. Cô đã phát triển một phương pháp để xác định tỷ lệ phần trăm số người sử dụng nhấn chuột vào các vị trí và các nhánh khác nhau của trang MSN, đồng thời trang Web được kết cấu như thế nào để người sử dụng và các nhà quảng cáo yêu thích. Khi nghe Wei Ying Ma trình bày, Ying Li lập tức nhận ra nhóm phát triển sản phẩm của cô có thể sử dụng kỹ thuật khai thác văn bản của Wei Ying để nâng cao hiệu quả hoạt động cho hệ thống quảng cáo. Một cuộc trao đổi ngắn gọn tại đó và tại một hội nghị SIGIR ở Toronto sau đó vài tháng, hai bên đã đồng ý hợp tác trong một dự án bí mật, có tên mã là Moonshot – một mô hình quảng cáo của Microsoft đang được chuẩn bị để thay thế hệ thống Overture trên MSN.

Mùa hè năm đó, thiên tài Zheng Chen trong nhóm của Wei Ying tiếp tục làm việc với Ying Li ở Redmond. Trong khóa nghiên cứu về kết hợp nhóm, Chen làm việc trên các trang Web phân loại, một loạt những kỹ thuật mà chúng cho phép phần mềm phân loại số lượng lớn các trang Web theo nội dung và ý nghĩa của chúng. Li hỏi Chen liệu có phương pháp nào để hệ thống có thể tự động đánh giá một từ hay cụm từ bất kỳ có liên quan thế nào tới nội dung của trang Web – một nhân tố có thể khiến MSN kinh doanh các quảng cáo hiệu quả hơn. Ý thức được cơ hội ngàn vàng đối với công việc kinh doanh của công ty, Chen đã đồng ý và cam kết sẽ đưa ra sản phẩm mẫu trong vòng một tháng. Ông giải thích: "Chúng tôi nhận ra rằng để đánh giá lạc quan về doanh thu cho MSN và những nhà quảng cáo thật sự là vấn đề về toán học và công nghệ máy tính. Nhiều người sử dụng hơn, nhiều trao đổi hơn, có nghĩa là nhiều tiền hơn." Chen và các cộng sự đã làm việc ngày đêm để hoàn thành phần mềm đúng hạn.

Họ đang xử lý những vấn đề cơ bản trong lĩnh vực tìm kiếm thu phí, được gọi là "xác định mối liên hệ" – một đặc tính về mối liên hệ được sử dụng trong tìm kiếm. Những công ty muốn quảng cáo với MSN hay muốn tài trợ cho các trang liên kết tới trang Web của họ thì phải trả một khoản chi phí cho những từ khóa cụ thể. Người sử dụng có thể sắp xếp một từ hay một cụm từ khóa, một quảng cáo hoặc đường dẫn tới trang Web của họ ở phía trên, dưới

hoặc bên phải của màn hình hiển thị kết quả dưới những thanh tiêu đề như "quảng cáo mất phí" hay "những trang tài trợ". Việc trả phí tương ứng với số tiền mà công ty đồng ý trả cho MSN cho mỗi lần truy cập – mặc dù sẽ không có tính phí trao đổi cho tới khi người sử dụng truy cập vào trang Web của nhà quảng cáo. Trả giá càng cao, vị trí liên kết hiện trên trang web càng nổi bật.

Tuy nhiên, vẫn có một số công ty mua những từ khóa không liên quan tới lĩnh vực kinh doanh mà đơn giản là họ muốn khuếch trương. Chen đưa ra một ví dụ tiêu biểu, một hệ thống trả phí tự động có thể cho phép một công ty máy tính mua từ khóa là "running shoe" (giày chạy). Đối với một quảng cáo bán thiết bị tìm kiếm, điều này là không tốt vì hai lý do. Đầu tiên, người sử dụng sẽ không nhấn chuột vào quảng cáo máy tính nếu họ đang muốn tìm giày, vì vậy doanh thu sẽ không cao. Thứ hai, nếu điều đó xảy ra, người sử dụng có thể cảm thấy bực mình và ngừng không sử dụng phương tiện tìm kiếm, điều này thậm chí còn tệ hơn. Xác minh mối liên hệ là một phương pháp tự động kiểm tra xem từ khóa có liên quan tới một trang Web cụ thể hay không. Đây giống như việc tìm kiếm ngược (và xếp hạng sự liên hệ), đó là khi bạn biết trang Web nhưng lại phải đánh giá mức độ liên quan giữa từ khóa và trang Web đó. Thực hiện một công việc phức tạp như vậy không đơn thuần là quyết định xem những từ khóa nào xuất hiện trên trang Web vì trang web có thể có nội dung không bao gồm những từ chính xác. (Ví dụ, một quảng cáo về sách dạy nấu ăn xuất hiện bởi từ khóa "Julia Child", có thể liên kết tới trang Web có những công thức nấu ăn của người này mà không cần nhắc đến tên đó). Microsoft đặc biệt quan tâm tới những chi tiết cụ thể liên quan đến công nghệ. Tuy nhiên, lý do chính là thuật toán của Chen đã kết hợp các trang Web phân loại, công cụ nhận biết và lập trình ngôn ngữ tự nhiên giúp phần mềm hiểu được ngữ nghĩa của trang Web và so sánh nó với những từ khóa để kiểm tra xem chúng ăn khớp với nhau ra sao. Sau đó, các chuyên viên nghiên cứu kiểm tra tỷ lệ kết hợp này bằng cách thức giống với sự kết hợp giữa từ khóa với trang Web và đánh giá những cài đặt của thuật toán tương ứng. Nguyên mẫu cuối cùng hoàn toàn tự động và nhanh chóng, tạo ra những quyết định hợp lý về sự liên hệ chỉ với một phần nghìn giây.

Mùa thu năm 2003, công nghệ hoàn chỉnh Moonshot của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh đã được chuyển giao thành công cho ATC như một trong bảy dự án chính. HongJiang Zhang, giám đốc điều hành của ATC, tươi cười nói: "Đó là thời khắc xúc động khi chúng tôi có được dự án đó." Công nghệ Moonshot bao gồm việc xác minh tính phù hợp và một thuật toán liên quan tới quá trình

kiểm tra mối liên hệ của "quảng cáo theo ngữ cảnh" trên một trang Web bất kỳ. Sau này nó liên quan tới sự phát triển nhanh chóng của lĩnh vực kinh doanh thiết bị tìm kiếm kết hợp quảng cáo của khách hàng với nội dung cụ thể trên trang Web bất kỳ.

Sáu tháng sau email "nổi tiếng" của Gates, Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh đã tự tin ghi điểm trong lĩnh vực kinh doanh tìm kiếm đang lớn mạnh của Microsoft và hy vọng thành công trong cuộc chiến công cụ tìm kiếm.

Các công ty về tìm kiếm như Google và Yahoo có đội ngũ biên tập viên đông đảo kiểm tra mối liên hệ của các trang tài trợ và quảng cáo theo ngữ cảnh. Việc đó đòi hỏi rất nhiều thời gian và công sức. Hệ thống xác minh mối liên hệ của Chen và Ma có thể tự động làm việc đó, điều đó đã mang lại cho MSN lợi thế trong lĩnh vực quảng cáo. Wei Ying hài hước nói: "Tự động hóa cả quy trình là lợi thế vượt trội của chúng tôi so với Google."

Cho đến năm 2004, phần lớn nỗ lực tìm kiếm của Trung tâm Bắc Kinh vẫn là bí mật đối với người ngoài. Tại thời điểm này, việc Ya-Qin Zhang được đề bạt vào vị trí phó chủ tịch đang là tâm điểm của Trung tâm. Vị cựu giám đốc điều hành của Trung tâm chuyển đến Redmond vào tháng 1 năm đó, Harry Shum đảm nhiệm việc quản lý Trung tâm và HongJiang Zhang trở thành người đứng đầu dự án phát triển sản phẩm của Trung tâm Công nghệ cao. Họ cùng nhau trở thành lực lượng mũi nhọn trong chiến lược công nghệ tìm kiếm của Microsoft ở Trung Quốc. Để thành công và phát triển nhanh chóng, Trung tâm Nghiên cứu và Trung tâm công nghệ cao phải thắt chặt mối quan hệ của họ và kết hợp hiệu quả việc nghiên cứu và phát triển. HongJiang Zhang giải thích: "Harry sẽ là trợ lý của tôi và tôi sẽ là trợ lý của ông ấy."

Nhưng về mặt nghiên cứu, Harry Shum thấy ông cần phải học hỏi nhiều. Nhưng bù lại, Shum trở thành vị lãnh đạo nghiêm khắc và khắt khe hơn so với hai người tiền nhiệm, ít nhất là vẻ bên ngoài. Kết quả là không có chuyện chơi game trong Trung tâm. Nhưng ông lại có thiên hướng xã hội, hay kể chuyện cười hơn Lee và Zhang, thường tổ chức đấu bóng rổ với sinh viên trường Đại học Thanh Hoa. Trong khi A-Qin ít khi tham gia hát karaoke, Shum có thể uống rượu – đặc biệt là rượu gạo của Trung Quốc – rất cừ. HongJiang khẳng định: "Harry là nhân vật của những bữa tiệc."

Với một trung tâm nghiên cứu lớn và trưởng thành hơn, những gì mà Shum thừa hưởng đã vượt quá mong đợi so với những đóng góp của Trung tâm cho Microsoft. Shum nói: "Trái ngược với vẻ bề

ngoài, tôi khá bảo thủ." Điều này có nghĩa là ông đã lo lắng nhiều hơn những người tiền nhiệm để đảm bảo các dự án nghiên cứu của Trung tâm phải liên quan tới hoạt động kinh doanh của công ty. Ông giải thích: "Bây giờ chúng tôi hiểu nhiều hơn về công ty... Nhưng là một trung tâm nghiên cứu ở quá xa trụ sở, chúng tôi không thể chỉ ăn trưa với nhóm phát triển sản phẩm. Vì vậy chúng tôi phải cố gắng gấp hai, gấp ba lần. Chúng tôi phải tập trung hơn vào các dự án. Chúng tôi nghĩ, khi có cơ hội, hãy đóng góp thật nhiều."

Trung tâm của Shum đã tập trung vào mọi vấn đề kinh doanh của công ty, từ Xbox đến Windows và mạng không dây. Nhưng không có lĩnh vực nào quan trọng và rõ ràng hơn lĩnh vực tìm kiếm. Tháng 7 năm 2004, khi cuộc chiến công cụ tìm kiếm của công ty nhanh chóng trở thành ưu tiên hàng đầu, Trung tâm Shum chính thức công bố trước dư luận về dự án này.

Tại buổi họp báo ở Bắc Kinh với khoảng 50 nhà báo Trung Quốc và một số lãnh đạo các trường đại học, ông chính thức tuyên bố triển khai dự án mới, lĩnh vực nghiên cứu thứ năm của Trung tâm có tên là "khai thác và tìm kiếm thông tin" – dự án được tiến hành song song với giao diện của người sử dụng, truyền thông đa phương tiện, mạng không dây, đồ họa và giải trí. Ông xác định: "Công tác tìm kiếm sẽ trở thành một phần quan trọng của Trung tâm". Lúc đó, công bố này không gây ngạc nhiên với các nhà quan sát, nhưng nó nhấn mạnh đến tầm quan trọng của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh trong chiến lược tìm kiếm của công ty.

Cũng tại thời điểm đó, Shum giới thiệu hai trợ lý giám đốc điều hành. Người thứ nhất là Hsiao-Wuen Hon, một nhân viên kỳ cựu từ Redmond đã kết hợp chặt chẽ với Trung tâm ngay từ những ngày đầu. Hsiao-Wuen Hon sau này đứng đầu bộ phận chủ chốt trong dự án tìm kiếm của Microsoft tại Trung Quốc. Người thứ hai là Kurt Akeley, chuyên viên nghiên cứu nước ngoài đầu tiên được đề bạt vào vị trí lãnh đạo của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh. Tại buổi họp báo, Shum đã rất tinh tế chào đón Akeley, ông hài hước giới thiệu việc anh kết hôn với một phụ nữ Trung Quốc: "Thưa các quý ông, quý bà! Cho phép tôi giới thiệu với quý vị nhà nghiên cứu đồ họa nổi tiếng, thành viên của Hội Kỹ sư Quốc gia Mỹ – và quan trọng hơn cả, đó là con rể của Trung Quốc – Tiến sĩ Kurt Akeley."

Sự xuất hiện của Hsiao-Wuen Hon và Akeley – những người có kinh nghiệm trong việc phát triển sản phẩm là dấu hiệu cho thấy Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh, tuy cách xa trụ sở, nhưng đã tiến từng bước vững chắc tới tầm cao mới trong Microsoft, đánh dấu

vai trò ngày càng lớn đối với hoạt động kinh doanh của Microsoft và có thể kết hợp chặt chẽ hơn với ATC.

Cuối mùa hè, nhóm của Shum và HongJiang Zhang trong Trung tâm Nghiên cứu và ATC dường như bị đốt cháy trong mọi lĩnh vực, phối hợp thành công với nhóm sản phẩm của MSN và chuyển đổi nhiều công nghệ tìm kiếm vào dây chuyền sản phẩm. Phần mềm phân tích theo khối của nhóm nghiên cứu Wei Ying Ma được chuyển giao cho MSN Search. Giao diện lập nhóm của Zheng Chen cũng được chuyển giao không lâu sau đó. Cùng thời điểm đó, các chuyên viên ở Redmond cũng đang chuẩn bị cho MSN Search sẵn sàng khởi chạy bản beta, dự kiến sẽ được công bố vào tháng 11. Về phía ATC, một nhóm gồm 40 nhân viên do kỹ sư Baogang Yao đứng đầu đã cải tiến và thử nghiệm mã sử dụng để xác minh mối liên hệ của các từ khóa trong năm cuối cùng. Phần mềm đã sẵn sàng để hợp nhất với nền quảng cáo Moonshot, có tên gọi chính thức là Trung tâm Quảng cáo MSN, nơi đã đề cử bản beta vào cuối năm 2005, trước tiên là ở Singapore và Pháp. Microsoft sẽ bố trí những điểm phát hành trên toàn cầu nhằm chuyển đổi hệ thống quảng cáo Overture cũ.

Đặc biệt, công tác tìm kiếm đã giúp Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh có được một câu lạc bộ người hâm mộ trong các nhóm phát triển sản phẩm tại Redmond. Yusuf Mehdi – Phó chủ tịch của MSN, người giám sát toàn bộ hoạt động kinh doanh tìm kiếm và tương lai có thể được đề bạt vào vị trí phó chủ tịch cấp cao, đã ghi nhận điều này. Trước đó, Mehdi đã lãnh đạo hoạt động marketing của Internet Explorer, một trình duyệt Web của Microsoft từng đánh bại Netscape. Sau khi phê duyệt ngân sách cho năm tài chính tiếp theo, với việc kêu gọi tăng ngân sách cho dự án tìm kiếm tại Bắc Kinh của nhóm sản phẩm MSN, Mehdi đã gửi email thông báo cho cả Shum và HongJiang Zhang. Ông viết: 'Tôi rất hâm mộ những gì mà MSR Châu Á và ACT đã làm để cải thiện Moonshot – mọi sự hỗ trợ về tài chính và điều kiện làm việc chính là sự ủng hộ thiết thực nhất của tôi đối với các bạn."

Đối với Harry Shum và HongJiang Zhang, những lời khen ngợi đó càng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc nghiên cứu trong cuộc chiến công cụ tìm kiếm của Microsoft. Đầu năm 2005, khi nhận được tin vui là 12 đề tài của Trung tâm Bắc Kinh đã được chấp nhận tại SIGIR – trong tổng số 74 đề tài tại hội nghị, Shum đã mời tất cả chuyên viên nghiên cứu một bữa tối thịnh soạn tại nhà hàng địa phương. Trong bữa ăn, ông nâng cốc chúc mừng thành công và nói rằng: "Tôi thật sự kỳ vọng vào năm tới."

TechFest năm 2005 là tiêu điểm đang được chú ý. Tại tòa nhà Số 33 – trung tâm hội nghị lớn phía bắc Redmond, các chuyên viên nghiên cứu và trợ lý kỹ thuật đang tập hợp để đưa ra những điều chỉnh cuối cùng cho phòng trưng bày mẫu sản phẩm. Tất cả 150 mẫu sản phẩm tìm kiếm và khoảng 600m rèm xanh dùng để dựng phòng lấp đầy tầng trệt của các phòng trưng bày – chúng đều được đặt tên theo các ngọn núi địa phương như Rainier, Hood, St. Helen Mc Kinley.

Lối vào của phòng trưng bày bị kiểm tra nghiêm ngặt. Tất cả nhân viên đều phải trình phù hiệu cho bảo vệ trước khi vào phòng trưng bày. Trên băng rôn quảng cáo của Microsoft viết: "Tất cả những tài liệu trưng bày tại TechFest là tuyệt mật. Nghiêm cấm sử dụng máy ảnh hay những thiết bị thu khác."

Hội nghị TechFest thường niên lần thứ năm cũng là hội nghị công nghệ lớn nhất từ trước tới nay. Sự kiện kéo dài hai ngày này, đã thu hút khoảng 6 nghìn lượt người tới tham quan, bao gồm cả các quan chức cấp cao của tập đoàn và Bill Gates. Mặc dù, đây là một sự kiện nội bộ nhưng tầm quan trọng của việc nghiên cứu toàn cầu và sử dụng nhân tài được thể hiện rõ hơn bao giờ hết. Chỉ sáu tuần trước, công ty đã tuyên bố thành lập Trung tâm Nghiên cứu Microsoft Ấn Độ tại Bangalore. Sáu thành viên của trung tâm nghiên cứu mới, được dẫn dắt bởi Padmanabhan Anandan – chuyên viên nghiên cứu tương lai máy tính nổi tiếng từng làm việc nhiều năm tại Redmond – đã cùng tham gia với các đồng nghiệp tại Bắc Kinh, Cambridge, San Francisco và Moutain View để đưa những mẫu sản phẩm đến cuộc trưng bày. Khoảng 400 nhà nghiên cứu đến từ ba châu lục đã tham dự hội nghị này. Rick Rashid, người đứng đầu đế chế rộng lớn này phát biểu: "Tính đa dạng thật là thú vị. Nghiên cứu thật sự là một sự nghiệp toàn cầu. Lúc nào cũng vậy, giống như mọi người trên khắp thế giới, các nhà nghiên cứu đều muốn làm việc đó tại Mỹ."

Vì thị trường toàn cầu đã thay đổi rất nhiều, TechFest cũng phải nâng cao vốn hiểu biết về văn hóa và thị trường công nghệ của nước ngoài. Kevin Schofield, người quản lý chính về chiến lược và thông tin liên lạc của Microsoft, một trong những người tổ chức chính, cảnh báo: "Sẽ là một hiểm họa nếu không suy xét kỹ khi tham gia vào thị trường toàn cầu." Giữ vai trò liên lạc giữa nhóm nghiên cứu và nhóm phát triển sản phẩm toàn cầu, ông tuyên bố: "Nếu như bạn đang thiết kế sản phẩm cho các quốc gia khác nhau trên thế giới, cách tốt nhất là bạn nên làm việc với những người đến từ các quốc gia đó."

Đoàn Bắc Kinh đã mang đến hội nghị 39 mẫu sản phẩm, gồm cả ba sản phẩm mẫu của ATC – trung tâm có một gian trưng bày riêng. Sáu sản phẩm mẫu liên quan tới công nghệ tìm kiếm là của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh, gồm một gian trưng bày công nghệ khai thác dữ liệu văn bản có thể áp dụng cho các quảng cáo Web bằng ngữ cảnh. Và một vài công nghệ khai thác dữ liệu thường sử dụng trong nghiên cứu – những thuật toán thống kê nhằm phân tích các mẫu cơ bản trong dữ liệu, giống như tìm kim trong đống cỏ kỹ thuật số – đã được áp dụng trong các lĩnh vực khác như an ninh phần mềm. (Các mẫu sản phẩm chính gồm một mẫu tìm kiếm vắc xin chữa HIV và một mẫu truy tìm dấu vết tin tặc thông qua việc kiểm soát các chat room – đều dựa trên thuật toán tìm kiếm). Tuy nhiên, mẫu sản phẩm tìm kiếm được biết đến nhiều nhất là mẫu về cách thức lập nhóm của đoàn Bắc Kinh, đã được thử nghiệm qua từ khóa "jaguar" của Zheng Chen. Một vài vị phó chủ tịch tập đoàn, gồm cả Dan Ling, đã ghé thăm phòng trưng bày và gửi ý kiến phản hồi cho Shum và Zhang.

Bên cạnh phòng trưng bày với các mẫu sản phẩm, TechFesh còn có những buổi thảo luận về các chủ đề chính mang "tầm quan trọng chiến lược". Ngày đầu tiên, Wei Ying Ma có bài nói chuyện với tiêu đề: "Hướng tới việc phục hồi thông tin của thế hệ trang Web trong tương lai". Hai năm trước đó, ông từng có bài nói chuyện về khai thác dữ liệu; bây giờ chuyên môn của ông trong lĩnh vực tìm kiếm đã được cải thiện đáng kể. Trong khán phòng gần khu vực trưng bày, có khoảng 400 người đang theo dõi bài phát biểu của ông. Wei Ying hướng quan điểm của mình tới việc làm thế nào Microsoft có thể xác định những điều mà ông gọi là thế hệ thứ ba của công nghệ tìm kiếm – sau Alta Vista, công nghệ tìm kiếm tiên phong được xây dựng bởi các nhà nghiên cứu của Tập đoàn Digital Equipment Corp vào năm 1995 và sau Google. Đơn giản, Wei Ying Ma nói: "Tìm kiếm là từ trong nguồn gốc."

Để chứng minh, ông giới thiệu một mẫu sản phẩm tìm kiếm trong giới học viện có tên là Libra. Công cụ này giúp chúng ta dễ dàng xác định mạng lưới xã hội của các giáo sư và tầm ảnh hưởng của họ – thước đo chủ quan về vai trò của họ trong lĩnh vực chuyên môn, dựa vào các công trình nghiên cứu và mối liên hệ với những người khác. Mẫu sản phẩm đã giới thiệu bước tiến đầu tiên trong cấp độ cao hơn của việc tìm kiếm, nơi mà có thể tìm thấy bất kể thứ gì. Rộng hơn, Wei Ying nói về việc phát triển một công nghệ tìm kiếm có khả năng hiểu câu hỏi của người sử dụng thông qua ngôn ngữ tự nhiên.

Sau bài phát biểu, các nhà sáng chế hàng đầu của MSN Search

bước lên chúc mừng Wei Ying Ma về những công nghệ mà nhóm của ông đã tạo ra và thảo luận nhiều hơn về sự hợp tác trong tương lai. Nói chung, cuộc chiến công cụ tìm kiếm của Microsoft đang trở thành ưu tiên số một. MSN Search beta – Underdog – đã được thiết lập trên trang chủ của MSN vài tháng trước; các nhóm của MSN đang bận thu thập dữ liệu của người sử dụng từ bản cắt nghĩa câu hỏi. Tháng tiếp theo, phiên bản giao diện lập nhóm của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh sẽ được cài đặt vào Sandbox trang Web của MSN để trưng bày những nét đặc trưng và các nguyên mẫu. Những chuẩn bị cuối cùng được tiến hành ở Redmond và Bắc Kinh là giới thiệu mô hình trung tâm quảng cáo của MSN. Tất cả những khâu chuẩn bị này là để chính thức giới thiệu sản phẩm vào thị trường cuối năm 2005.

Ngay sau hội nghị TechFest, ban lãnh đạo của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh đã tham gia một cuộc họp kín với các phó chủ tịch MSN là Yusuf Mehdi và Christopher Payne. Họ cùng đưa ra những chi tiết nhỏ nhất cho các kế hoạch nhằm tạo ra một sự kết hợp chắc chắn giữa MSN và MSR. Đó sẽ là cơ quan đầu não không chỉ của Redmond hay Thung lũng Sillicon, mà còn xuyên Thái Bình Dương đến Bắc Kinh – thủ đô đang lớn mạnh trong cuộc chiến công cụ tìm kiếm.

10.

Những việc làm táo bạo của "Jordan Một tay" và "Ngài Magneto"

Tháng 3 – tháng 5 năm 2005

Chúng tôi đang đào tạo một thế hệ lãnh đạo mới để bảo đảm tương lai của Microsoft.

--HARRY SHUM

Microsoft là một tập đoàn quốc tế. Chúng tôi cần tiếp cận tri thức cũng như thị trường toàn cầu.

--JA-QIN ZHANG

Một buổi tối đẹp trời tại khu thương mại Seattle, sân vận động Key Arena có sức chứa 17 nghìn người chật cứng và ồn ào với những dự đoán. Đó là vào ngày mùng 8 tháng 3 năm 2005 – một tuần sau hội nghị TechFest, ngôi sao bóng rổ Trung Quốc Diêu Minh cùng đội Houston Rockets thi đấu với đội Seattle Supersonics. Đây là thời điểm giữa mùa bóng của Hiệp hội Bóng rổ nhà nghề Mỹ (NBA) và là vòng loại trực tiếp giữa đội Seattle – dẫn đầu khu vực Đông Bắc và Houston – đội đang cố gắng chiếm vị trí cao nhất khu vực Đông Nam.

Phía trên khán đài, nơi ban điều hành Microsoft ngồi, Harry Shum và nhóm Trung tâm Bắc Kinh hòa cùng các cổ động viên đang hô hào cổ vũ. Là người hâm mộ bóng rổ cuồng nhiệt, Shum (ông có biệt danh là "Jordan Một tay" – một cầu thủ bóng rổ nổi tiếng của Mỹ, vì ông có thói quen chỉ dùng tay phải để đi bóng và đánh

bóng) trao đổi với ban điều hành Microsoft để giới thiệu sản phẩm tới khách hàng và đối tác. Để đáp lại sự có mặt của những nhân vật quan trọng của Microsoft ở Thượng Hải năm ngoái, Shum đã mời một nhóm bạn và đồng nghiệp đi xem trận đấu của thần tượng Diêu Minh. Các trận đấu của anh được phát trên truyền hình trong nước và thu hút hàng tỷ khán giả – những người thậm chí chưa bao giờ xem giải NBA.

Danh sách khách mời của Shum gồm có vợ chồng cựu giám đốc Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh, Ya-Qin Zhang, Hsiao-Wuen Hon – một trong hai trợ lý giám đốc Trung tâm, Jian Wang – cố vấn dự án giao diện người sử dụng, Qian Zhang – giám đốc nghiên cứu nhóm mạng không dây, Lei He – trợ lý của Shum và Ming-Ting Sun – chuyên gia xử lý hình ảnh thuộc Đại học Washington và Shum đã dùng tiền túi mua vé cho sáu thành viên của nhóm "chiếc bút thông dụng".

TechFest đã thành công rực rỡ và đoàn Bắc Kinh đã để lại ấn tượng tốt. Trước khi trận đấu diễn ra, Shum chào đón khách mời bằng những cái bắt tay và nụ cười thân thiện. Ông cũng nhận thấy Trung tâm Bắc Kinh có thể tạo ra những lợi thế quyết định trong việc tìm kiếm. Tuy nhiên, đằng sau những giây phút vui vẻ đó là sự lo lắng bởi sáng hôm sau ông còn phải gặp Ballmer và sau đó là Rick Rashid để thực hiện nhiệm vụ đánh giá hàng năm.

Diêu Minh được Shum và đoàn Bắc Kinh cổ vũ hết mình. Khi những phút gây cấn lắng xuống, Shum lại cổ vũ cho cả đội nhà Seattle. Ông đã cổ vũ đúng với tinh thần dân tộc.

Tất cả đều nín thở trong những phút cuối cùng của trận đấu. Mặc dù Diêu Minh đã chơi không nổi bật trong ba hiệp đầu và nửa hiệp cuối nhưng lại ghi bàn ấn định chiến thắng – một phen lội ngược dòng ngoạn mục. Kết quả cuối cùng: Houston 97 điểm, còn Seattle 95 điểm. Đội bóng Trung Quốc giành chiến thắng. Đây không phải là một trận đấu có chuyên môn cao nhưng rất ấn tượng.

Trận đấu mở màn không có nhiều pha gay cấn như đoàn Bắc Kinh đã ví von là giống Trung Quốc và Microsoft – hai thế lực đôi khi bất đồng nhưng lại có mối quan tâm chung, thúc đẩy nhau cùng phát triển. Trong khi nhân viên của Trung tâm tự hào đội mũ của công ty, họ cam kết sẽ ủng hộ sự nghiệp giáo dục và khoa học, nâng cao tính cạnh tranh toàn cầu của Trung Quốc.

Trạng thái tâm lý là dấu hiệu nhận biết của hai nhà lãnh đạo Microsoft có mặt hôm đó: Ya-Qin Zhang và Harry Shum. Hai

người có hai phong cách khác nhau: Zhang có vẻ của một nhà điều hành viên bảo thủ, kín đáo. Ngược lại, Shum thể hiện là một chuyên viên nghiên cứu thích giao du và ưa mạo hiểm (mặc dù ông tự cho mình là bảo thủ khi cho rằng nghiên cứu nên gắn liền với phát triển sản phẩm). Tuy nhiên, cả hai nhân vật này đều đã góp phần phát triển đất nước. Họ thể hiện niềm đam mê mãnh liệt đối với cả Microsoft và Trung Quốc và đều muốn công ty của họ thành công tại quê hương.

Về nhiều mặt, Shum và Zhang giống như anh em sinh đôi trong Microsoft. Họ cùng sinh năm 1966, đều là thần đồng của Trung Quốc, vào đại học ở độ tuổi rất trẻ và trở thành ngôi sao trong lĩnh vực nghiên cứu chuyên môn ở Mỹ. Thậm chí họ gia nhập MSR Trung Quốc (đây là tên ban đầu của trung tâm) cùng một ngày, gặp nhau ở sân bay Tokyo và cùng uống rượu sakê trong suốt chuyến bay tới Bắc Kinh. Hiện tại, Zhang đã chuyển quyền giám đốc điều hành Trung tâm cho Shum – với nhiệm vụ không ngừng cải thiện mối quan hệ ở Trung Quốc, đồng thời chỉ đạo các dự án của Trung tâm. Là phó chủ tịch ở Redmond, Zhang giám sát quá trình phát triển sản phẩm có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất của Microsoft: phần mềm cho điện thoại di động và các thiết bị cầm tay khác. Ông quan tâm tìm kiếm thị trường không dây tại châu Á. Dự án chính của ông là giám sát hệ thống điều hành Windows Mobile 5.0 và PDAs sắp được đưa ra thị trường với tên mã là Magneto. Với công việc này, Ya-Qin Zhang có biệt danh "Ngài Magneto" trên báo chí thương mại.

Cuối buổi tối là màn chụp ảnh. Đoàn Bắc Kinh xếp hàng cùng với ban điều hành Microsoft. Ya-Qin Zhang đứng ở giữa, vẫn là vị lãnh đạo trầm tính và điềm đạm, đứng cạnh ông là những đồng nghiệp cũ ở Bắc Kinh. Shum tươi cười, trông rất thoải mái và tự tin đứng ngay bên phải Ya-Qin. Bên trái Ya Qin là Hsiao-Wuen Hon còn Jian Wang đứng ngoài cùng.

Đó là vài nét sơ qua về lần gặp đáng nhớ trong kế hoạch toàn cầu của Microsoft. Hai thiên tài người Trung Quốc, Harry Shum và Ya-Qin Zhang đang thăng tiến nhanh chóng. Một người ở Bắc Kinh còn người kia ở Redmond, họ có vẻ như đang đi theo hai con đường khác nhau. Tuy nhiên, ngài "Jordan Một tay" và "Ngài Magneto" đang theo đuổi các lĩnh vực khác nhau trong cùng một dự án tổng thể nhằm phát triển tài năng và sản phẩm trên toàn cầu.

Đây là mùa xuân bận rộn đối với Harry Shum. Ông là người giữ nhiều bí mật nhất tại MSR Châu Á, bao gồm hàng loạt dự án với

nhóm video-game Xbox tại Redmond. “Bất kỳ ai biết được về dự án này đều phải chết” là lời thề mỉa mai từ trụ sở chính. “Thiết bị sắp ra đời Xbox 360 là một thiết bị rất có ý nghĩa và liên quan tới đồ hoạ”– đó là tất cả những gì Shum tiết lộ.

Thật vậy, lĩnh vực chuyên môn của vị giám đốc Trung tâm Bắc Kinh là dự đoán máy tính và đồ họa – một khâu đang ngày càng trở nên quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của Microsoft. (Ông thường nói vui là những chuyên viên nghiên cứu trong lĩnh vực của ông có thể thành công rất lớn, vì họ đã có “tầm nhìn rộng” – Shum chơi chữ với từ “vision” trong “computer vision” (dự đoán máy tính). Được tung ra thị trường vào tháng 11 năm 2005, Xbox 360 có thể là trò chơi điều khiển thế hệ thứ hai của Microsoft và rất quan trọng trong dự án của công ty nhằm đánh bại sản phẩm

PlayStation 3 sắp ra đời của Sony và các sản phẩm cạnh tranh khác. Shum nói: “Chúng tôi tin là Sony đang có vấn đề. Sony liên tục mắc lỗi – thật buồn khi thấy vậy. Tất cả mọi người, từ Bill Gates tới Robbie Bach (người phụ trách sản phẩm Xbox) cho đến chúng tôi, tất cả mọi người đều tự tin về Xbox 360.”

Giống như hai người tiền nhiệm, Lee và Zhang, Shum có rất nhiều mối quan hệ ở Trung Quốc. Trong khi Trung tâm tiếp tục giữ vị trí nổi bật trong chiến lược kinh doanh của Microsoft về giải trí, nghiên cứu và các lĩnh vực khác, một phần công việc của Shum đã khiến ông mất nhiều thời gian hơn trong những tháng đầu năm 2005. Mối quan tâm đến quan hệ – đặc biệt là các mối quan hệ với sinh viên Trung Quốc và lãnh đạo các trường đại học càng trở nên quan trọng bởi công ty đang cố gắng duy trì lợi thế so với những đối thủ lớn như Google, Sony hay Nokia trong việc tuyển dụng nhân tài hàng đầu. Hàng năm, những hoạt động trại hè tìm kiếm đã thu hút nhiều sinh viên đến Trung tâm và giúp truyền bá thông tin về MSR Châu Á. Trong thời gian đó, Shum cũng bắt đầu giảng bài tại các trường đại học ở khắp châu Á. Ông đã có những cuộc gặp quan trọng với các giáo sư từ Đại học Thanh Hoa, Đại học Giao thông Thượng Hải và Đại học Khoa học và Công nghệ Hồng Kông. Trong tháng 2, gần tết Trung Quốc, ông được trao tặng huy chương của Bộ Giáo dục Trung Quốc. (Một năm trước khi rời Trung Quốc, Ya-Qin Zhang đã nhận được một giải thưởng tương tự).

Cùng lúc đó, Shum phải chuẩn bị tổ chức Hội nghị Quốc tế IEEE về Computer Vision, tổ chức vào tháng 10 tại Bắc Kinh. Ông là đồng chủ tịch của hội nghị cùng với Songde Ma, thứ trưởng Bộ Khoa

học và Công nghệ, người giúp tiến hành các nghiên cứu của chính phủ, ngân sách phát triển và đưa ra quyết định về ngân quỹ. Nhiều năm qua, Harry Shum và Songde Ma đã xây dựng được một tình bạn tốt đẹp. Songde Ma là chuyên gia tầm cỡ thế giới về xử lý hình ảnh và nhận biết mô hình, đồng thời là một quan chức cấp tiến – người xúc tiến mạnh mẽ thương mại hóa công nghệ của Trung Quốc. Lần đầu tiên hai người gặp nhau tại hội nghị được tổ chức tại MIT, năm 1995 lúc đó Shum vừa mới nhận học vị tiến sĩ tại CMU. Bên cạnh việc xử lý hình ảnh và những chủ đề kỹ thuật khác, họ đều thích bàn luận về nét đẹp của văn hóa và ẩm thực.

Một hôm, tại buổi liên hoan ngoài trời ở nhà Shum, họ đã ngạc nhiên là tại sao đồ nướng nguyên con lại không phổ biến ở Bắc Kinh. Shum cho là do ít người có lò nướng. Không lâu sau, Songde Ma tổ chức bữa tiệc tại nhà mình ở ngoại ô, gần Vạn Lý Trường Thành. Shum và vợ được mời tới dự, ông đã tặng Songde Ma một chiếc lò nướng. Trong bữa tiệc mừng năm mới tháng 2 năm đó, Songde Ma đã dùng chiếc lò nướng đấy để nướng thịt chiêu đãi đồng nghiệp trong trường đại học và chính phủ. Món thịt nướng trở nên rất nổi tiếng, ít nhất là trong giới khoa học và công nghệ.

Cam kết của Shum đối với ngành nghiên cứu và giáo dục của Trung Quốc thể hiện rất rõ trong quan điểm của ông về việc công bố các kết quả nghiên cứu. Không lâu sau trận đấu bóng rổ của Diêu Minh, Shum biết SIGGRAPH đã công nhận 9 trong số 98 bài luận nghiên cứu của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh – một con số chưa từng có đối với một trung tâm đơn lẻ tại một hội nghị có uy tín như vậy. Shum đã nhận ra ý nghĩa của nó không chỉ với Trung tâm mà còn đối với cả sự nghiệp nghiên cứu của Trung Quốc. Ông còn ca tụng: "Các trung tâm nghiên cứu của Trung Quốc ít nhất cũng có thể thành công như MSR Châu Á." Các phòng nghiên cứu của Trung Quốc có nguồn tài chính mạnh hơn, nhiều nhân tài hơn và những điều kiện khác cũng tốt hơn. Nếu như MSRA có 9 nghiên cứu được SIGGRAPH công nhận thì sau này Đại học Thanh Hoa được 9 nghiên cứu, trường đại học Bắc Kinh có 9 nghiên cứu v.v... Đến nửa số nghiên cứu được SIGGRAPH công nhận là từ Trung Quốc và điều này hoàn toàn có thể trở thành hiện thực."

Trong tháng 4, một dự án rất lớn đã đưa ông tới một vùng hẻo lánh của Trung Quốc. Ông đang chuẩn bị đón tiếp chuyến thăm đặc biệt của Craig Mundie, Phó chủ tịch cấp cao kiêm trưởng phòng công nghệ của Microsoft. Shum có quan hệ tốt với Mundie từ lâu, đây là một người ủng hộ mạnh mẽ cho MSR Châu Á. Ở Bắc Kinh, Mundie đưa ra nhận xét chính thức về phòng nghiên cứu Bắc Kinh, hoàn thành việc đánh giá những bản mẫu về các nghiên

cứu mới nhất. Ông cũng dành thời gian gặp gỡ Dương Chấn Ninh, nhà vật lý đoạt giải Nobel thuộc Đại học Thanh Hoa.

Sau đó, Shum và Mundie lập kế hoạch cùng đi nghỉ cho hai gia đình. Họ định đi cùng, Tim Chen, phó chủ tịch Microsoft tại Trung Quốc và các bà vợ đến Thành Đô thuộc tỉnh Tứ Xuyên. Trong suốt "kỳ nghỉ" này, ngày nào Shum cũng cùng các đồng nghiệp xây dựng quan hệ với ngành công nghiệp và chính quyền địa phương. Mundie đã có bài phát biểu quan trọng tại hội nghị những nhà phát triển phần mềm. Họ cũng đi thăm Trung tâm Nghiên cứu và Nuôi dưỡng Gấu trúc. Trong chuyến đi này, hai ông còn gặp gỡ với giới truyền thông, phóng viên ảnh, nhà báo và phóng viên truyền hình ở các địa phương gần đó.

Buổi tối đầu tiên, họ gặp Trương Học Trung – Bí thư tỉnh Tứ Xuyên để cùng nói chuyện về nền công nghiệp phần mềm của địa phương. Đối với các quan chức Trung Quốc, sự hiện diện của Microsoft tại Thành Đô thể hiện mong muốn cộng tác với các công ty của địa phương vì lợi ích đôi bên. Mundie còn nói vui: "Tôi chắc chắn các bà vợ đóng góp cho nền kinh tế địa phương nhiều hơn chúng ta."

Lần gặp gỡ này, Bí thư Trương đề cập đến việc ông đi châu Âu một tháng trước đó. Trên máy bay, ông đọc được một bài báo nói về dự án "chiếc bút thông dụng" của Microsoft. Ông đề nghị: "Tôi nghe nói Microsoft phát minh bút điện tử kỹ thuật số. Tôi nghĩ sẽ rất tuyệt nếu Microsoft để Trường Hồng sản xuất loại bút đó. Đây có thể là một sự cộng tác tuyệt vời." Trường Hồng là một công ty sản xuất đồ điện tử tiêu dùng, có trụ sở chính đặt tại tỉnh Tứ Xuyên, một trong những công ty lớn nhất Trung Quốc.

Đoàn Microsoft rất vui khi nghe gợi ý của ông Trương – nhưng họ cẩn trọng vì không muốn hứa hẹn với bất kỳ một đối tác cụ thể nào. Mundie đáp lại: "Thưa ngài Bí thư, việc quyết định còn phụ thuộc vào Tiến sĩ Harry Shum nữa. Công nghệ là từ phòng nghiên cứu của ông ấy."

Shum nói: "Thưa ngài Bí thư, nếu ngài quan tâm, thì chúng tôi rất vinh dự lắp đặt cho ngài một sản phẩm riêng."

Các phóng viên đi theo họ đã nghe lỏm cuộc nói chuyện, vì vậy đã có một chút nhầm lẫn khi phiên dịch. Ngày hôm sau, trên báo địa phương có tiêu đề: "Microsoft đồng ý chọn Công ty Trường Hồng làm đối tác để sản xuất bút kỹ thuật số": Đoàn Microsoft đã rất sửng sốt – và bây giờ họ phải đối mặt với dư luận. Shum đã nói:

“Thật thú vị là Craig đang có mặt ở đây. Vì vậy, đó không phải là vấn đề của tôi.”

Sự khác nhau về văn hóa và khác biệt về ngôn ngữ trong giao tiếp là kinh nghiệm với bất kỳ ai. Với Shum, cuối chuyến đi còn có một kỷ niệm đáng nhớ khác – đó là cái giá phải trả khi ông làm việc quá sức. Buổi sáng cuối cùng, ông cảm thấy kiệt sức hoàn toàn.

Chỉ còn vài phút trước khi đoàn Microsoft có cuộc gặp với thị trưởng tỉnh Thành Đô – ông Honglin Ge. (Shum đã gặp Thị trưởng Honglin tháng 11 năm ngoái tại hội nghị Công nghệ thông tin thế kỷ XXI). Tuy nhiên, ông đã cố gắng hết sức để sẵn sàng cho cuộc gặp. Ông bị mất ngủ nhiều nên sắc mặt ông trông rất nhợt nhạt. Mundie nhìn Shum và nói: “Ông điên mất rồi, quay lại phòng nghỉ ngơi đi!” Theo lời Shum thuật lại, sau đó ông chỉ còn đủ sức để lên chuyến bay quay về Bắc Kinh trong ngày.

Cách Bắc Kinh khoảng 65km về phía đông bắc, vừa ra khỏi đường cao tốc Badaling, đoạn Vạn Lý Trường Thành ở Thủy Quan hiện ra dưới bóng hoàng hôn. Tường thành uốn khúc dọc theo những khu đất cao, qua những quả đồi và những thung lũng xanh tươi, cứ vài trăm mét thành lại có một tháp canh trang nghiêm.

Phía dưới ngọn đồi là những ngôi nhà hiện đại có kiến trúc rất đẹp, đối lập hoàn toàn với vẻ cổ kính của bức tường thành. Trải rộng qua gần 8km2 của thung lũng, tách biệt với Vạn Lý Tường Thành bởi Xin Zhang – là khu nghỉ ngơi chất lượng cao. Khu này mở ra vào năm 2002 do một nhà kinh doanh bất động sản Trung Quốc.

Tháng 5 năm 2005, một hội nghị mang tính lịch sử giữa MSR Châu Á và Bộ Giáo dục Trung Quốc đã diễn ra để gia hạn thêm ba năm nữa cho Kế hoạch Vạn Lý Trường Thành. Được khơi nguồn từ năm 2002 dưới sự chỉ đạo của Ya-Qin Zhang, giai đoạn một của kế hoạch này tập trung phát triển chương trình giảng dạy và đào tạo giáo sư cũng như chuyên viên thiết kế tại 35 học viện về phần mềm ở Trung Quốc. Bên cạnh Kế hoạch Vạn Lý Trường Thành, hội nghị còn thể hiện sự trao đổi giữa văn hóa truyền thống Trung Quốc với Microsoft hiện đại. Sau này, mục đích chính của sự kiện này là xây dựng mối quan hệ bền vững với các quan chức Trung Quốc – thực chất của guanxi trong kế hoạch của Microsoft là hợp tác với Trung Quốc nhằm cải thiện nền giáo dục của nước này.

Sự kiện này bắt đầu vào chiều thứ Sáu và kéo dài hai ngày. Đoàn

Microsoft gồm có Harry Shum, Hsiao-Wuen Hon, Sheila Shang, các nhóm kinh doanh của Microsoft Trung Quốc và bà Lolan Song – giám đốc quan hệ với các trường đại học, là người tổ chức hội nghị này. Khách mời chính của Bộ Giáo dục gồm có Yaoxue Zhang, Vụ trưởng Vụ Giáo dục đại học, người đã phát biểu tại Hội nghị Giáo dục Cấp cao của Microsoft tại Bắc Kinh mùa thu năm trước, cùng rất nhiều quan chức khác. Đây là lần đầu tiên một công ty nước ngoài mời được đại diện các ban ngành của Bộ Giáo dục.

Hội thảo chính diễn ra tại Bamboo Wal nơi đây có một phòng thiền theo giáo phái Chân, làm bằng tre, dựng phía trên dòng nước róc rách. Để tới được phòng này, ta phải đi trên những viên đá ngang qua dòng suối. Một mặt phòng hướng ra phía những ngọn đồi xung quanh, có thể thấy được Vạn Lý Trường Thành. Sau khi đi dạo quanh phòng, khoảng 20 người sang phòng khách để bàn bạc công việc kinh doanh. Dọc theo bức tường phía sau có hai biểu ngữ màu xanh và vàng treo dọc xuống được viết bằng tiếng Trung, biểu trưng cho Microsoft và Bộ Giáo dục Trung Quốc. Trong những cuộc họp như thế này, người điều hành thường dành vài phút để sắp xếp vị trí chỗ ngồi của mọi người, tất cả đều làm theo quan chức cấp cao nhất. Cuối cùng, ban tổ chức đã xếp các hàng ghế thành một hình vuông lớn, quan chức cấp cao cùng ngồi trên một cạnh hình vuông và hai người cấp cao nhất, Yaoxue Zhang và Shum ngồi cạnh nhau ở giữa hàng ghế đó. Tất cả đều dùng tiếng phổ thông.

Sau vài câu pha trò, Shum giới thiệu từng thành viên trong đoàn. Yaoxue Zhang cũng giới thiệu từng thành viên trong đoàn giống như Shum nhưng kèm theo lý lịch từng người. Zhang đạt học vị tiến sĩ triết học tại Đại học Tohuko ở Nhật, hiện là giáo sư tin học tại Đại học Thanh Hoa. Đoàn của ông đã tiến hành các nghiên cứu mạng máy tính và các bộ định tuyến Internet. Ở Bộ Giáo dục, ông làm việc dưới quyền Yu Wei, nguyên Thứ trưởng Bộ Giáo dục, người đã phát biểu tại lễ khai trương phòng nghiên cứu Microsoft. Zhang đã quen Shum khi họ cùng nhau thực hiện kế hoạch Vạn Lý Trường Thành cách đây hai năm.

Sau đó, Sheila Shang nói rằng cuộc họp bắt đầu hơi căng thẳng, song giới quan sát không phát hiện ra. Để phá vỡ bầu không khí đó, Lolan Song tóm tắt chương trình nghị sự cho hai ngày đó. Bà dựa theo kẹp hồ sơ của mình với đầy đủ lịch trình hoạt động. Bà hỏi: "Vấn đề đầu tiên của hội nghị là ai tham gia cuộc đi bộ sáng mai?" Hầu hết các đại biểu nam giới đều giơ tay, họ cười nói râm ran khắp phòng. Vài giờ sau, họ cùng nhau đánh giá giai đoạn một và phác thảo giai đoạn hai của Kế hoạch Vạn Lý Trường Thành

trong ba năm tới. Theo kế hoạch, Microsoft cam kết đầu tư nhiều hơn vào các học viện phần mềm và các chương trình mới cho giáo dục phổ thông cơ sở. Xuyên suốt cuộc họp là đề xuất thành lập trung tâm phát triển tài năng để đào tạo sinh viên, giảng viên và các chuyên viên thiết kế phần mềm. Trung tâm này có thể do cả Microsoft và Bộ Giáo dục Trung Quốc điều hành.

Nội dung chủ yếu của hội nghị là bài phát biểu dài 15 phút của Yaoxue Zhang. Ông đã tổng kết tình hình giáo dục đại học Trung Quốc và ông tin là Microsoft sẽ cùng Bộ Giáo dục cải thiện được tình hình này. Hiện nay ba mối quan tâm chính của Bộ Giáo dục là nâng cao giáo dục nông thôn, nâng cao chất lượng đại học lên tầm quốc tế và mở rộng các trường dạy nghề. Tất cả những hoạt động trên đều nhằm chuẩn bị hành trang cho 240 triệu học sinh tiểu học và trung học hiện nay – gần bằng dân số Mỹ – để lãnh đạo đất nước thế kỷ XXI. Zhang nói: "Trung Quốc là một quốc gia đang phát triển. Việc đầu tư vào giáo dục phải mang tính chiến lược. Nếu chỉ có một mình chính phủ thực hiện nhiệm vụ này thì thật là thiếu khôn ngoan. Cần phải có sự đồng lòng giữa chính phủ, ngành công nghiệp và xã hội. Tôi muốn bày tỏ lòng biết ơn đối với MSR Châu Á và Microsoft vì đã ủng hộ ngành giáo dục Trung Quốc thông qua những dự án như Vạn Lý Trường Thành."

Sau hội nghị là thời gian ăn tối, tất cả mọi người đều phải đi bộ một đoạn ngắn từ Bamboo Wall xuống câu lạc bộ của khu nghỉ mát. Thực đơn hội tụ đủ những món ăn ngon nhất của Bắc Kinh, Tứ Xuyên và Quảng Đông, có cả món tráng miệng của châu Âu và bữa tối khá hài lòng.

Sau đó, Shum, Yaoxue Zhang và một vài người khác quay lại phòng thiền của Bamboo Wall. Ngoài trời lúc đó đã tối, trăng cũng đã xuất hiện trên nền trời. Một cơn gió nhẹ thổi qua căn phòng cửa mở. Nến thắp lên chỉ đủ để mọi người thấy mặt nhau. Họ ngồi trên những chiếc gối đệm và lần lượt kể cho nhau nghe về chuyến đi gần đây của mình.

Tiếp đấy mọi người chuyển sang chơi bài và hát karaoke. Các quan chức cấp cao không tham gia hát karaoke – có lẽ họ chưa hiểu nhau nhiều. Tuy nhiên trong phòng trò chơi, bên cạnh phòng thiền, mọi người chơi bài tây và mạt chược – một trò chơi truyền thống của Trung Quốc.

Shum và nhóm của mình không mắc một sơ suất nào trong chuyến đi này. Họ đảm bảo mọi việc hoàn thành tốt đẹp và tất cả mọi người đều cẩn trọng. Sáng hôm sau, cả đoàn quay trở lại Bắc

Kinh thăm một câu lạc bộ đặc biệt ở ngoại ô, nơi người ta bán một chiếc áo chơi pôlô với giá hơn 100 đô-la. Sau khi tham quan nơi này, tất cả mọi người cùng ngồi ăn trưa. Các quan chức Bộ Giáo dục đội mũ có ghi tên và chức vụ. Trong bữa ăn nhẹ, Harry Shum và Yaoxue Zhang kể về kinh nghiệm khi họ là sinh viên du học, từ đó họ cởi mở hơn về mối quan hệ hợp tác.

Yaoxue Zhang nói ông tin là nền công nghiệp Trung Quốc cần những người quản lý trung gian tốt hơn, chính các công ty đa quốc gia có thể giúp họ lấp chỗ trống đó. Ông nói: "Chúng ta cần đào tạo sinh viên quản lý ngành công nghiệp và phải nắm bắt được toàn bộ hệ thống, cấu trúc của nó. Các công ty nước ngoài như Microsoft có thể giúp sinh viên học hỏi các biện pháp và khơi nguồn những ý tưởng sáng tạo."

Ông tiếp tục khẳng định, các công ty nước ngoài cần hiểu nền văn hóa Trung Quốc để có được thành công tại nước này. Đó là vấn đề mà phòng nghiên cứu Bắc Kinh đã vượt qua được trong những năm tháng cố gắng xây dựng quan hệ với các bộ ngành của chính phủ và giới học viện – một thiếu sót của chi nhánh tại Trung Quốc trong suốt những năm 1990. Zhang kể lại: "Trước khi tôi gặp Kai-Fu, tôi không biết nhiều về Microsoft." Những mối quan hệ cá nhân như vậy thật quan trọng. "Nếu bạn chỉ cố gắng phát triển phần mềm và sản phẩm mà không hiểu gì về ngôn ngữ và văn hóa thì bạn sẽ không làm được gì."

Thắt chặt mối quan hệ này, Microsoft dường như đã thành công – nhưng như thông lệ, đó chỉ là bước khởi đầu. Sau bữa trưa, Harry Shum và Hsiao-Wuen Hon dành nửa giờ đồng hồ chào tạm biệt các vị khách và cảm ơn họ vì đã hợp tác với Microsoft và phòng nghiên cứu Bắc Kinh. Vụ trưởng Zhang và đoàn của ông rất lịch thiệp, họ hy vọng sẽ được hợp tác với nhau trong giai đoạn tới. Nhưng Shum mới chỉ hoàn thành một phần công việc của ông trong ngày hôm đó. Chiều thứ Bảy, ông bay tới Đại Liên – thành phố cảng tươi đẹp và sôi động ở phía đông bắc Bắc Kinh, để giảng cho sinh viên và giảng viên khoa công nghệ Đại học Đại Liên về nghiên cứu của mình. Để xây dựng các mối quan hệ thì công việc của vị giám đốc phòng nghiên cứu không bao giờ kết thúc.

Trong khi Shum cố gắng xây dựng các mối quan hệ ở Trung Quốc, Ya-Qin lại tập trung vào những nhiệm vụ cốt yếu của công ty là phát triển sản phẩm phần mềm, nhất là cho Trung Quốc. Khi trận bóng rổ của Diêu Minh diễn ra thì Ya-Qin Zhang đã làm việc ở Redmond được hơn một năm. Ông đã vượt qua được cảm giác bất đồng văn hóa vào tháng 1 năm 2004, khi mới đến Redmond trong

cương vị của phó chủ tịch phụ trách một nhóm mới thành lập. Bên cạnh những thay đổi trong sinh hoạt và sự thiếu thốn đồ ăn Trung Quốc, còn phải kể đến vài khó khăn về văn hóa.

Tuy nhiên, gia đình ông dường như rất vui khi trở lại Mỹ. Họ đã lớn lên ở Bắc Kinh và yêu nơi đó, nhưng cuộc sống ở Mỹ lại thoải mái hơn. Bên cạnh đó, hiện tại Ya-Qin Zhang "chỉ" làm việc 10 tiếng một ngày chứ không phải 15 tiếng như trước, họ mong ông có thể ở nhà ăn tối cùng với gia đình ít nhất ba lần một tuần. Ông báo cáo với phó chủ tịch cấp cao Pieter Knook, người phụ trách bộ phận Thông tin và Các thiết bị ghi Di động của Microsoft – một trong bảy đơn vị kinh doanh của Microsoft tại thời điểm đó. (Trước đây Knook đã giữ chức vụ chủ tịch Microsoft Châu Á, giám sát bán hàng và tiếp thị sản phẩm tại Trung Quốc, Ấn Độ, Hàn Quốc, Nhật Bản và Đông Nam Á.) Bộ phận mà ông phụ trách không chỉ là máy tính để bàn và máy tính xách tay mà còn có cả phần mềm Windows cho tất cả các thiết bị. Những thiết bị đó bao gồm máy tính xách tay, PDAs (các thiết bị hỗ trợ kỹ thuật số cá nhân), điện thoại di động, máy in, thậm chí cả tivi và những ứng dụng "thông minh" khác.

Ya-Qin Zhang quản lý 600 kỹ sư và trong năm đầu làm việc tại vị trí đó, con số đã lên tới 800 kỹ sư. Đó là khi tập đoàn tổ chức lại hai bộ phận phát triển sản phẩm là Windows Mobile và Windows CE, Zhang đã hợp nhất hai bộ phận trên thành một. Trước đó, một số thiết bị cụ thể như PDAs được chạy bằng hệ điều hành Windows CE, trong khi những thiết bị khác như các loại máy tính cá nhân bỏ túi chạy bằng chương trình Windows Mobile. Tuy nhiên, toàn bộ công việc kinh doanh thiết bị di động đã rất trì trệ, liên tục thua lỗ trong suốt ba năm hoạt động. Về doanh thu, đó là bộ phận nhỏ nhất, nhưng có tốc độ phát triển nhanh nhất. Mục tiêu của Ya-Qin Zhang là làm cho bộ phận phát triển sản phẩm nhanh hơn, linh hoạt hơn và hiệu quả hơn. Đó là những điều rất quan trọng trong thế giới thiết bị di động có tốc độ phát triển nhanh chóng, nơi mà Bill Gates từng gọi là "lĩnh vực có tốc độ phát triển nhanh và có thể là lĩnh vực nóng nhất trong quá trình đổi mới".

Suốt mùa xuân năm 2005, khoảng thời gian diễn ra trận đấu bóng rổ, nhóm của Zhang tăng tốc để cho ra đời sản phẩm chính, quyết tâm đưa Microsoft vào bản đồ các thiết bị di động. Đặc biệt, ông còn chịu trách nhiệm vận chuyển phần mềm Windows Mobile thế hệ thứ năm, còn có tên là Magneto. Hệ điều hành này mang lại mong muốn lớn lao cho công việc kinh doanh phần mềm di động của Microsoft. Nó được thiết kế để chạy ổn định với độ tin cậy cao nhất đối với tất cả các loại thiết bị di động, trước hết là hoạt động

hỗ trợ âm thanh và thông tin dữ liệu. Hệ thống điều hành này cũng cung cấp các dịch vụ đặc biệt như gửi email trên các thiết bị di động và "điện thoại thông minh" – điện thoại di động giống như một thiết bị tổ chức có thể chạy các chương trình phần mềm để lướt Web và xem tivi. Không giống với các đối thủ cạnh tranh khác, Magneto cho phép các chuyên viên thiết kế phần mềm và các nhà sản xuất thiết bị cầm tay có thể thêm vào một số đặc tính riêng. Nó có thể sử dụng đồ họa thế hệ sau này, lướt Web và các loại truyền thông đa phương tiện như ảnh, nhạc và video. Thêm vào đó, thiết bị này hội tụ tất cả những tính năng trên nhưng lại có giá thành thấp hơn bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào.

Không giống như hệ điều hành Windows Mobile trước đây, Magneto là một hệ điều hành thống nhất dành cho tất cả các loại thiết bị cầm tay, chạy trên các mạng khác nhau như Wi-fi và hệ thống mạng thế hệ thứ ba (3G). Tuy nhiên, Microsoft – một thành viên mới trong thị trường điện thoại di động, phải cạnh tranh với những đối thủ nặng ký trong lĩnh vực này, đó là Nokia – hãng cung cấp điện thoại di động lớn nhất thế giới và đồng sở hữu Symbian – một nhà sản xuất chính về phần mềm điện thoại di động; Palm – hãng sản xuất Palm Pilot và các phần mềm tổ chức kỹ thuật số treo, dùng hệ điều hành có bản quyền của riêng họ; và hãng Research in Motion (RIM), hãng sản xuất máy nhắn tin nổi tiếng BlackBerry mà đến giữa năm 2005 đã tăng lên tới 3 triệu người sử dụng (trong số đó có hai nhân vật nổi tiếng là Oprah Winfrey và Al Gore). Về thị phần phần mềm cho các thiết bị di động, Microsoft theo sau khá xa Nokia-Symbian về hệ điều hành điện thoại di động và RIM về công nghệ gửi tin nhắn. Tuy nhiên, Microsoft có thể cạnh tranh với hãng Palm về hệ điều hành cho PDAs.

Ya-Qin Zhang thích lựa chọn đúng đắn nhằm thúc đẩy công nghệ điện thoại di động của Microsoft. Mặc dù nhóm của ông có số nhân viên nhiều hơn và quy mô hơn so với đội ngũ MSR Châu Á và Sarnoff, chính khả năng giao tiếp hiệu quả đã giúp ông thành công trong việc này. Vài tháng trước khi trận đấu bóng rổ diễn ra, tháng 12 năm 2004, ông đã tổ chức cuộc họp nhóm về Magneto gồm 500 thành viên. Sau đó, ông nói: "Đây là cuộc họp nhằm nhắc nhở nhân viên phải đảm bảo chất lượng sản phẩm và chắc chắn chúng tôi sẽ sản xuất đúng tiến độ." Các thành viên của nhóm từ khắp nơi trên thế giới có thể tham gia cuộc họp đó thông qua hệ thống hội nghị bằng Web. Khi Ya-Qin Zhang tuyên bố Windows CE đã vượt qua thị phần của hãng Palm trên thị trường phần mềm PDAs thì niềm vui tỏa khắp ba châu lục. "Buổi trưa, ông vội vàng ăn chiếc bánh sandwich, đến 6 giờ tối ông mới được nghỉ ngơi.

Tuy nhiên, công việc trong ngày của ông mới hoàn thành được một nửa vì ông còn phải chuẩn bị cho cuộc họp quan trọng giữa ông và Bill Gates ngày hôm sau.

Khi báo chí biết đến tiếng tăm của Magneto, Ya-Qin Zhang "buộc" trở thành người nổi tiếng, ông nhận được hàng loạt yêu cầu phỏng vấn và hợp tác kinh doanh. Lúc này, ông được gắn cho những cái tên như "Ngài Magneto" và "Sát thủ BlackBerry". Zhang dường như đang đi lên trong giới nghiên cứu; thậm chí phong cách nói chuyện của ông cũng thay đổi. Thỉnh thoảng trong giao tiếp hàng ngày, ông buột ra những thuật ngữ như "APIs" (giao diện chương trình ứng dụng giúp cho bên tham gia thứ ba dễ dàng lắp đặt thêm phần mềm), "AKUs" (thiết bị thích ứng, hay phần mềm cập nhật cho hệ điều hành), "OEMs" (nhà sản xuất thiết bị gốc), cùng các thuật ngữ kinh doanh như "điều phối", "ảnh hưởng", "thuê mướn".

Đối với một người bị ám ảnh bởi thị trường các thiết bị di động, không ai có thể có được những chiếc điện thoại di động như của Ya-Qin Zhang. Điển hình là ông dùng cùng một lúc hai chiếc điện thoại, cả hai đều sử dụng phần mềm Magneto và ông thường cập nhật kiểu dáng mới. Ông dùng một chiếc cho việc nhận gửi email và lên lịch, còn chiếc kia để gọi – nhưng rất ít.

Dần dần Zhang đã thấu hiểu những suy nghĩ và lời khuyên của Kai-Fu Lee về kinh doanh. Lee là nhân viên kỳ cựu của Redmond, ông đã giữ cương vị phó chủ tịch trong gần bốn năm. Ya-Qin Zhang rất vui khi có người bạn cũ làm cùng công ty và cùng nhau chia sẻ kinh nghiệm mà ông đã trải qua, tất nhiên họ đều rất yêu nước. Hai ông được bổ nhiệm vào Ban Tư vấn Trung Quốc-Redmond (CRAB) của công ty – một hội đồng thẩm định kế hoạch của Microsoft cho thị trường Trung Quốc. Đồng chủ tọa là Craig Mundie – trưởng phòng công nghệ và Kevin Johnson – phó chủ tịch Tập đoàn Microsoft về tiếp thị, bán hàng và dịch vụ toàn cầu. CRAB tổ chức họp mặt hàng quý nhằm thảo luận những vấn đề cơ bản các quyết định về đầu tư và nhân sự ở Trung Quốc. Mặc dù lịch trình công tác kín đặc nhưng ông vẫn sắp xếp lập chương trình. Ông nói: "Tôi chưa có mặt tại cuộc họp đó lần nào. Lần nào tôi cũng ở một nơi khác."

Thường thì cái nơi khác đó là Trung Quốc. Trong cuộc chiến giành uy thế cho thiết bị di động, Ya-Qin Zhang đóng vai trò con át chủ bài vì ông rất gắn bó với Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh cũng như am hiểu thị trường Trung Quốc. Đến giữa năm 2005, Trung Quốc bùng nổ tới gần 400 triệu thuê bao di động, đứng đầu thế

giới, người dân coi điện thoại giống như thời trang vậy. Eric Chang, cựu giám đốc nghiên cứu ngôn ngữ, nay là trợ lý giám đốc ATC và trưởng nhóm mạng không dây, nói: "Một số người Trung Quốc nói rằng chiếc điện thoại di động như là người tình, vì nó biết hết các bí mật của bạn. Người khác lại nói nó giống như mẹ của bạn." Một lần, trong chuyến tới Bắc Kinh, một nhân viên giữ đồ cho khách sạn đã nhận ra Ya-Qin Zhang và hỏi liệu anh ấy có được giảm giá khi mua chiếc điện thoại mới công nghệ Magneto hay không. Điều này khẳng định quan niệm Trung Quốc chính là trung tâm của hoạt động vì sự quan tâm quá lớn của người dân về nhắn tin qua mạng, chơi trò chơi trực tuyến, chia sẻ ảnh và nhạc.

Nắm bắt được thực tế này, Ya-Qin Zhang đã quan tâm nhiều hơn tới các nhóm nghiên cứu truyền thông đa phương tiện và mạng không dây tại MSR Châu Á và nhóm phát triển sản phẩm của ATC. Zhang nói: "Đó là lĩnh vực sở trường của tôi. Tôi biết rõ đến từng chi tiết." Trên thực tế, một phần ba các dự án đầu tiên của ATC đều được nhóm của ông tài trợ tại Redmond.

Để tiếp tục hợp tác, rất nhiều nhóm phải trực tiếp gặp nhau. Mùa xuân năm 2004, Microsoft tổ chức cuộc họp hai ngày "trao đổi ý kiến" tại khách sạn Westin Thượng Hải. Cuộc gặp gỡ truyền thống này nhằm tụ họp các nhóm sản xuất, các nhà nghiên cứu và cộng sự của Microsoft để cùng động não về một chủ đề cụ thể. Lần họp mặt này chủ yếu bàn về chủ đề thị trường mạng không dây ở Trung Quốc. Ya-Qin không tham dự nhưng vài người chủ chốt của nhóm ông đã đến, có cả những nhân viên cấp cao từ Redmond, gồm có Dan Ling và Alex "Go" Gounares. Đoàn Bắc Kinh có Shum, Shipeng Li và Qian Zhang của Trung tâm Nghiên cứu, HongJiang Zhang và Eric Chang từ ATC.

Sau bữa tối, họ cùng chia sẻ ý kiến và chiến lược. Một trong những vị trưởng quản lý của Ya-Qin, Chee Chew, đứng dậy nói với HongJiang: "Tôi có một dự án cho ông." Đó chính là phát triển một công nghệ của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh: dùng những bức ảnh do điện thoại di động chụp làm giao diện cho danh sách liên lạc trong điện thoại di động và Outlook, ví dụ khi sử dụng công nghệ, khi Bill Smith hay George Chen gọi điện cho bạn, phần mềm có thể ghép số điện thoại với hình ảnh tương ứng, nhờ đó bạn biết được Bill Smith hay George Chen đang gọi. Một năm sau, công nghệ đó đã có trong Magneto. HongJiang Zhang nói vui: "Đây là dự án đầu tiên của nhóm Ya-Qin không phải từ Ya-Qin." (Thậm chí khi ATC đang làm việc để thực hiện thế hệ hiện tại của phần mềm cho thiết bị di động, thì MSR Châu Á đã sẵn sàng cho sự ra đời của thế hệ phần mềm di động sau Magneto, có tên mã là

“Photon”. Một dự án có tên “trao đổi thông tin liền mạch”, cho phép người sử dụng điện thoại di động có thể tự động nhận nội dung truyền thông đa phương tiện khi họ ở những nơi có mạng không dây khác nhau. Đây là một trong những mẫu được đưa ra trong cuộc họp mặt của Ban tư vấn Công nghệ thuộc Trung tâm Nghiên cứu tháng 11 năm 2004).

Nếu như ưu tiên hàng đầu của Ya-Qin Zhang là phát triển sản phẩm toàn cầu, thì ưu tiên thứ hai của ông là tạo dựng các mối quan hệ hợp tác nhằm bán sản phẩm đó. Khoảng một tháng sau trận đấu của Diêu Minh, khi Magneto đang ở giai đoạn thử nghiệm cuối cùng, Ya-Qin Zhang có nhiệm vụ truyền bá thông tin về sự ra đời của sản phẩm trên khắp nước Mỹ, châu Âu và châu Á. Tháng 4 năm 2005, một tháng trước khi chính thức giới thiệu sản phẩm, Ya-Qin Zhang đang ở Thâm Quyến để thăm một vài công ty, trong đó có cả Huawei, một “Cisco của Trung Quốc”. Một buổi tối khi quay lại khách sạn, ông gặp ông chủ của một công ty thiết bị di động chính tại Trung Quốc. Ông ta muốn trao đổi với Ya-Qin Zhang về hợp tác với Microsoft và như vậy thì điện thoại di động của công ty ông ta có thể dùng phần mềm Magneto. Các nhà lãnh đạo của Microsoft không được cam kết với đối tác nào song họ có quyền được gặp mặt. Tối hôm sau, tại một nhà hàng ở khu thương mại công nghệ cao Thâm Quyến, Ya-Qin Zhang được một nhóm gồm 15 người chào đón cùng với một bài thuyết trình PowerPoint. Ngài Magneto ngồi gần màn hình và đưa ra nhiều câu hỏi. Vài tháng sau, ông ta vẫn không tiết lộ tên công ty và cũng không biết việc đề nghị được hợp tác đó có thông qua hay không, nhưng ít ra ông ta cũng đã được để ý đến.

Đây là ví dụ sinh động về mối quan hệ cá nhân làm nên quan hệ hợp tác công nghệ được bắt đầu ở Trung Quốc hiện nay và làm sao để cuối cùng thị trường không dây toàn cầu cho phần mềm thành công. Liệu mục tiêu kinh doanh đó có đạt được hay không, thị trường Trung Quốc ngày càng năng động trong lĩnh vực về thiết bị di động. Bill Gates đã nhận định trong chuyến thăm Bắc Kinh: “Thị trường Trung Quốc không chỉ là thị trường lớn nhất, nó còn là thị trường đổi mới nhất nữa. Vì vậy chúng ta sẽ thực hiện phát triển sản phẩm và hợp tác kinh doanh lĩnh vực này ngay tại Trung Quốc.”

Gates tiếp tục chuẩn bị kế hoạch cho chiến lược toàn cầu nhằm giành thắng lợi trong cuộc chiến về phần mềm di động, bắt đầu với Trung Quốc và Ngài Magneto. “Chúng ta cần phối hợp: phát triển tại thị trường Mỹ và tại đây. Ya-Qin là người phù hợp nhất để phối hợp việc đó. Thị trường di động ở đây thật sự là một tiềm

năng, là nền tảng. Những gì ông nhận thấy từ thị trường này và một số thị trường lân cận sẽ là chìa khóa dẫn đến thành công. Đây là lĩnh vực mà Mỹ không đứng đầu, vì vậy việc xem xét toàn thế giới là đặc biệt quan trọng đối với chúng ta."

Khu nghỉ mát và sòng bạc ở Vịnh Mandalay tọa lạc trên sa mạc Mohave tráng lệ, ngọn tháp uốn cong tỏa sáng lung linh trong ánh bình minh. Đây là một trong những khách sạn lộng lẫy nhất tại khu Las Vegas này. Khu nghỉ nhiệt đới biển miền Nam này bao gồm 3.300 phòng khách, 24 nhà hàng và quầy bar, một bể nước mặn nuôi cá mập và cá sấu, một bãi biển rộng hơn 7.300m2, có sóng nhân tạo. Bên kia đường phố, Trung tâm Hội nghị Vịnh Madalay rộng tới gần 218.000m2, là trung tâm lớn thứ năm của Mỹ và nổi tiếng về các triển lãm điện tử và bưu chính viễn thông.

Đây là nơi diễn ra Hội nghị Chuyên viên thiết kế các thiết bị ghi và di động của Microsoft, hay còn gọi là Hội nghị DevCon 2005, nơi Magneto – hay Windows Mobile 5.0, chính thức tuyên bố tung ra thị trường. Sáng ngày 9 tháng 5 năm 2005, khoảng hơn 2 nghìn người, phần lớn là những chuyên viên thiết kế và nhà sản xuất thiết bị cầm tay, đợi ở khán phòng với tâm trạng mong đợi. Có rất nhiều đơn vị truyền thông tập trung ở đó để đưa tin về Magneto, mặc dù hầu hết báo chí đều không biết chính xác sản phẩm đó như thế nào. Đối với giới quan sát, đây chỉ là một buổi giới thiệu sản phẩm, sản phẩm không thuộc lĩnh vực Microsoft dẫn đầu.

Chín giờ, cả khán phòng nhiệt liệt đón chào Gates lên sân khấu. Trong bài diễn văn 90 phút của mình, chủ tịch Tập đoàn Microsoft chỉ nói về kinh doanh và rất hiếm khi mỉm cười. Gates nói: "Trong vòng năm năm qua đã có sự thay đổi hoàn toàn trong loại hình dữ liệu và dịch vụ mà con người truy cập qua điện thoại di động, từ truyền thông đa phương tiện đến các chương trình ứng dụng kinh doanh. Hệ điều hành Windows 5.0 cho phép đối tác công nghiệp của chúng ta phát triển những thiết kế phần cứng và giải pháp mới sẽ đột phá cách chúng ta sử dụng thiết bị di động."

Gates đưa ra những ví dụ cụ thể. Chẳng hạn cách mà một người sử dụng có thể trao đổi dữ liệu tự động giữa một máy tính để bàn và một máy tính xách tay. Thiết bị di động đang sử dụng phần mềm Windows 5.0 có thể trình bày một bài phát biểu bằng PowerPoint trên màn hình nhỏ đó và nối với máy chiếu kỹ thuật số. Một mẫu khác giới thiệu một chiếc điện thoại thông minh có thể chụp ảnh và sắp xếp lại thông qua phần mềm giao diện máy ảnh. Gates cũng diễn giải về việc lưu được hàng nghìn bài hát trong điện

thoại di động. Đó có vẻ là lời đe dọa đối với chiếc iPod của Apple và những máy nghe nhạc cầm tay khác. Kết thúc bài phát biểu, ông nhấn mạnh tầm quan trọng của công tác nghiên cứu để hình thành máy tính di động tương lai.

Ya-Qin Zhang hoàn toàn đồng ý với vị chủ tịch. Ông ngồi trên hàng ghế đầu, vẻ mặt đầy tự hào khi quan sát các thành viên trong nhóm vận hành các mẫu cho Bill Gates, bao gồm cả giao diện người sử dụng máy ảnh do ATC phát triển ở Bắc Kinh. Zhang nói chuyện cả ngày với những khách hàng và chuyên viên nghiên cứu, trả lời các câu hỏi về đặc tính có thể được hỗ trợ hiện tại và trong tương lai. Ông dự đoán: "Trong vòng ba năm tới, điện thoại di động sẽ là thiết bị chính dùng để nghe nhạc và chụp ảnh."

Hôm đó, Ya-Qin Zhang đã tổ chức một bữa tối đặc biệt tại khách sạn Vịnh Mandalay dành cho những người mà ông gọi là "MVP" (những chuyên viên có giá trị nhất), những hacker phần mềm giỏi nhất mà ông muốn tuyển dụng để giúp Microsoft cạnh tranh trong lĩnh vực đa truyền thông không dây. Suốt bữa tối, họ nói đùa với Ya-Qin Zhang về lý lịch của ông gần đây của trên tờ The New York Times, một bài báo đã khiến mọi người để ý tới từng bước chân và thói quen làm việc của ông.

Zhang đã từ bang Las Vegas tới Thung lũng Silicon để tham gia các cuộc họp bí mật với Palm. Sau đó, nhóm của ông phải làm việc với các nhà lãnh đạo của Palm về một hợp đồng quan trọng khuấy động ngành công nghiệp di động. Hai đối thủ hiện đang lên kế hoạch hợp tác với nhau nhằm tạo ra máy tính xách tay Treo (vừa là điện thoại di động vừa là máy tính) sử dụng Windows Mobile 5.0 và dự kiến tung ra thị trường vào năm 2006. Treo đã có hàng triệu người sử dụng và có thể mang lại một chỗ dựa cho phần mềm của Microsoft trên thị trường, điều mà Microsoft chưa có trong lĩnh vực này. Trong năm đó, Magneto có thể chạy trên những chiếc điện thoại di động Motorola, Hewlett-Packard, Samsung và HTC của Đài Loan. Thêm vào đó, chỉ một tháng sau khi công bố chính thức ở Las Vegas, Steve Ballmer thông báo là dịch vụ email qua di động cuối cùng khiến Microsoft cạnh tranh mạnh mẽ hơn với BlackBerry của RIM.

Sau nhiều năm lúng túng, cuối cùng thì việc kinh doanh thiết bị di động của Microsoft cũng phát triển. Phát biểu tại cuộc họp phân tích tài chính Microsoft mùa hè 2005, Pieter Knook nói: "Viễn cảnh khá tươi sáng." Ông cũng nhấn mạnh vai trò của thị trường di động tại Đông Á và Ấn Độ: "Chúng tôi đã hợp tác với nhiều nhà sản xuất địa phương khác tại thị trường Trung Quốc.

Chúng tôi sẽ tiếp tục mở rộng hợp tác sang những nước khác, các bạn hãy cứ hy vọng."

Cuộc chiến kiểm soát lĩnh vực phần mềm di động đang hình thành nên cuộc cạnh tranh ba bên giữa Microsoft và Palm, Nokia và Symbian, và RIM. Tuy nhiên, như Ya-Qin Zhang nhận định, hiểu biết về khu vực Thái Bình Dương, đặc biệt là Trung Quốc và cách thức phát triển sản phẩm ở nước này, là nhân tố quyết định chiến thắng trong cuộc cạnh tranh. Cuối mùa hè, Trung Quốc trở thành thị trường hàng đầu về phần mềm di động của Microsoft, với doanh số bán ra tăng gấp 10 lần trong vòng hai năm. Và China Mobile, nhà cung cấp thiết bị không dây hàng đầu của nước này, trở thành một đối tác mới của Microsoft nhằm trợ cấp người tiêu dùng mua Windows Mobile 5.0. Tất cả những dấu hiệu này chỉ ra ngôi nhà quyền lực Redmond sử dụng những hiểu biết về Trung Quốc như một nền tảng vững chắc để tiếp cận được phần còn lại của thị trường thiết bị di động. Ya-Qin Zhang nói: "Tôi tin rằng chúng tôi sẽ là người chơi chính."

Ông chưa nhận ra, nhưng chuyên môn của ông về phát triển sản phẩm và thị trường toàn cầu và đặc biệt là mối quan hệ của ông về Trung Quốc sẽ có giá trị hơn cả những gì ông từng tưởng tượng.

11.
Trận chiến với Kai-Fu Lee

Tháng 8 năm 2000 – Tháng 9 năm 2005

Tôi muốn để lại hai gia tài lớn nhất cho đời. Một là tạo nên sự khác biệt giữa hai quốc gia lớn, hai dân tộc lớn. Hai là đã tạo ra những công nghệ đầy thử thách, phức tạp mà mọi người đều có thể sử dụng.

--KAI-FU LEE

Kai-Fu Lee lặng lẽ ngồi đợi tại nhà hàng cao cấp Todai ở trung tâm thị trấn Redmond. Hai người cùng ăn tối với ông là Ya-Qin Zhang và một nhà văn. Ba người tự đi lấy đồ ăn, trộn sushi với những đĩa đầy cá và thịt lợn xay còn nóng hổi. Họ trút bỏ những căng thẳng của đường phố và quay trở về bàn ăn. Lee và Zhang ngồi cạnh nhau rất thoải mái. Từ khi Ya Qin Zhang chuyển đến Redmond, họ thân thiết với nhau hơn. Cách đây vài tuần, trước khi Magneto đến, gia đình Lee và Zhang đã đi nghỉ cùng nhau ở Vancouver, khu vực nói tiếng Anh của quận Columbia. Họ thường tổ chức cuộc hành trình kéo dài hơn 2 giờ lên phía bắc và ở đó một đến hai ngày để thưởng thức những món ăn Trung Quốc, mua sắm và cùng đi xem phim.

Đó là ngày 31 tháng 5 năm 2005. Mấy tháng trước, vị giám đốc sáng lập phòng nghiên cứu Bắc Kinh đã không thể tham dự trận bóng rổ của đội Seattle Supersonics, vì vậy mục tiêu chính của cuộc phỏng vấn bữa tối hôm đó là tìm hiểu về công việc cũng như đời sống của ông nhưng lại được bố trí ngoài văn phòng. Ông có rất nhiều điều để nói. Ngồi trong một nhà hàng ồn ào, Lee nói điềm tĩnh nhưng rất say mê về hai chủ đề mà ông ưa thích: đất nước Trung Quốc và sinh viên Trung Quốc. Mặc dù Lee sinh ra ở Đài Loan nhưng ông chưa bao giờ quên giấc mơ của cha mình về

sự thống nhất – về việc giúp ích cho đất nước cũng như nhân dân Trung Quốc.

Phần lớn niềm say mê của Lee xuất phát từ những hiểu biết sâu sắc của ông về hệ thống giáo dục đào tạo ở Trung Quốc. Điều đó dẫn đến những cuộc tranh luận trong chuyến đi Dragon Villa mấy năm trước và thúc đẩy ông viết một lá thư ngỏ với sinh viên Trung Quốc. Tháng 8 năm 2000, Lee trở thành phó chủ tịch của Microsoft, mỗi năm ông quay lại Trung Quốc từ ba đến bốn lần, những lần đó ông đều gửi các bài giảng của mình cho các trường đại học. Thậm chí ông còn tạo ra một trang Web riêng là để giữ liên lạc với sinh viên Trung Quốc và bày tỏ suy nghĩ của mình về giáo dục và việc làm. Mọi thông tin trên trang Web này đều được viết bằng tiếng thổ thông, ngoài một dòng chữ tiếng Anh ở trang chủ: "Kai- Fus's Student Network" (Mạng lưới sinh viên của Kai-Fu). Ông kể: "Ngày nào tôi cũng vào trang Web này để trả lời các câu hỏi."

Lee đã viết cuốn Be Your Personal Best (Hãy phát huy sở trường của bạn) xuất bản tháng 9 năm 2005 bằng tiếng phổ thông. Cuốn sách phản ánh quan điểm của ông về giáo dục, nghề nghiệp và triết lý về cuộc sống. Sách chủ yếu đề cập đến sự hợp nhất các yếu tố tuyệt vời nhất của Mỹ và Trung Quốc – sự hòa trộn giữa truyền thống năng động, thẳng thắn và tự tin của phương Tây với tính nhân văn và đức kiên nhẫn của châu Á – để được sống một cuộc sống ý nghĩa nhất. Lee nói: "Tôi nghĩ rằng điều làm nên thành công ở thế kỷ XXI chính là sự kết hợp giữa hai nền văn hóa đó."

Vấn đề quan trọng nữa trong cuốn sách là con người không nên có cái nhìn một chiều về sự thành công, cần phải có cái nhìn đa chiều. Lee nói: "Thành công không phải là tiền bạc, không phải quy mô của công ty, cũng không phải là một công việc danh giá. Thành công nằm trong tầm tay bạn nếu bạn làm được những việc mình yêu thích điều đó tạo ra một gia tài riêng cho chính bạn." Ông nhấn mạnh rằng để làm được như vậy, mọi người cần phải biết ước mơ cũng như có tầm nhìn và theo đuổi nó cùng với nguyên tắc, niềm say mê và tính chính trực của mình. Trong khi đó, cũng cần phải biết nỗ lực vì tập thể và giữ mối quan hệ tốt với người khác. "Đây là các yếu tố khác nhau mà tôi nghĩ là nên kết hợp lại để đánh giá tiềm năng của một người."

Kai-Fu mới chỉ ở tuổi 43. Ông đã trải qua một hành trình khó tin, rời quê hương Đài Loan khi mới 11 tuổi và trở thành một nhà nghiên cứu diễn thuyết, đóng vai trò chủ chốt trong những công ty máy tính tên tuổi như Apple, Silicon Graphics và Microsoft.

Tuy nhiên, giờ đây sau gần năm năm ở Redmond, ông lại đang bắt đầu một kỷ nguyên mới. Khác xa với các thành tựu công nghệ cụ thể trong nghiên cứu và phát triển sản phẩm, ông ngày càng gắn bó với các trường đại học Trung Quốc cũng như tham gia nhiều hơn vào những quyết định mang tính chiến lược của Microsoft – những quyết định đã giúp Lee xây dựng chiếc cầu nối hai nền văn hóa Đông – Tây. Và trong tiến trình này, ông đã trở thành biểu tượng của sự đổi mới trong thời đại cạnh tranh toàn cầu.

Lee đến Washington vào mùa hè năm 2000, nơi đây đã đem lại cho ông một môi trường hoàn toàn khác. Bắc Kinh là thành phố đông đúc, ô nhiễm và có thời tiết khắc nghiệt. Còn Seattle, mặc dù nổi tiếng là ẩm ướt, đường phố đông nghịt người, nhưng thời tiết ở đây rất dễ chịu. Ở Bắc Kinh, Lee có tài xế riêng. Ở Washington, ông tự lái xe đi tới chỗ làm. Khi tự lái xe, ông sẽ khó gọi điện thoại và không thể đọc hay tranh thủ gửi email được. Nhưng điều trái ngược lớn nhất có lẽ là bản chất công việc. Liều lĩnh trong nghiên cứu luôn được bù đắp, nhưng trong quá trình phát triển nó sẽ bị loại bỏ, làm thế nào để đưa sản phẩm vào thị trường suôn sẻ và hiệu quả nhất được coi là tối ưu. Lee đùa: "Trong nghiên cứu, người ta nhớ đến bạn vì bạn tham gia vào dự án lớn nhất. Còn trong sản xuất, người ta nhớ đến bạn khi bạn mắc sai lầm lớn nhất."

Tuy vậy, Lee vẫn thiết tha chứng tỏ niềm tin mà Rich Rashid, Steve Ballmer và Bill Gates đã đặt vào ông. Ông vẫn tin rằng lời nói sẽ là giao diện của máy tính trong tương lai. Phát triển các thiết bị di động, loại bỏ nhu cầu các loại bàn phím vụng về và cả các loại bàn phím nhỏ gần đây còn được ưa chuộng – Redmon là một nơi tuyệt vời để thực hiện những chuyển đổi này, là cơ hội mang sản phẩm công nghệ sắc bén này đến với hàng triệu người.

Công việc của Lee là hợp nhất những nỗ lực của Microsoft trong lời nói và ngôn ngữ tự nhiên – lĩnh vực mà trước đây đã chia thành nhiều nhóm – thành một đơn vị kinh doanh mới, với tên gọi là Bộ phận Dịch vụ Tương tác Tự nhiên (được đọc là "Nisdy" trong ngôn ngữ của Microsoft), một bộ phận chủ yếu của việc kinh doanh Dịch vụ và Công cụ của Microsoft. Ông báo cáo với tân phó chủ tịch cấp cao của Microsoft là Eric Rudder, nhà chiến lược kỹ thuật, người từng tham gia buổi đánh giá Bill G. cuối cùng của Lee khi Lee còn là giám đốc MSR Trung Quốc. Gần 400 nhân viên của Microsoft – gấp 8 lần số cán bộ của phòng nghiên cứu Bắc Kinh lúc bấy giờ – dưới quyền điều hành của Lee. Ngoài việc phát triển mã cho từng sản phẩm cụ thể hay một nhóm sản phẩm, nhiệm vụ của Lee là cung cấp những công nghệ cốt yếu để ứng

dụng trong mọi sản phẩm của Microsoft. Ở cấp độ cơ bản nhất, nhiệm vụ này liên quan đến việc nhận diện ngôn ngữ, chiết tự (ví dụ, trong tiếng Trung, không có khoảng cách giữa các từ, vì vậy hệ thống này cần phải nhận diện các từ đơn lẻ), phân tích cú pháp, hình thái nguồn gốc của từ, xác định các từ loại và sự hiểu biết về ngữ nghĩa. Từ ý kiến của người sử dụng, các nhân tố này hình thành nên nền tảng của các chức năng như trợ giúp (help), đọc văn bản (text-to-speech), nhận dạng lời nói (speech recognition), kiểm tra lỗi chính tả và cú pháp (grammar and spel-checking), cùng với khả năng truy cập Web và tìm kiếm màn hình nền (desktop) – các bộ phận thiết yếu của một máy tính cá nhân – và phần lớn các phần mềm của Microsoft đều chứa các tính năng này.

Microsoft đã nghiên cứu tất cả các lĩnh vực này trong nhiều năm. Trên thực tế, lúc phòng nghiên cứu Bắc Kinh thành lập năm 1991, chỉ có ba chuyên gia về nhận dạng lời nói và nhận biết ngôn ngữ tự nhiên đến từ IBM. Khi Lee đến Redmond, ông bắt đầu tổ chức lại một cách có phương pháp các dự án phát triển của Microsoft trong lời nói và ngôn ngữ tự nhiên – ủy quyền cho các đồng nghiệp cũ là X. D. Huang, sau này là người quản lý chính nhóm phát triển sản phẩm về lời nói và Hsiao-Wuen Hon, lúc đó là người quản lý công nghệ nghiên cứu về thống kê cho "Nisdy".

Ngay từ lúc sơ khai, Lee đã hướng vào nghiên cứu – cụ thể là phòng nghiên cứu Bắc Kinh – nhằm tạo nên một phần các sản phẩm thế hệ tiếp theo về lời nói và ngôn ngữ tự nhiên của Microsoft. Không ở một lĩnh vực nào mà sự điều phối giữa phòng nghiên cứu Bắc Kinh và vị giám đốc lại mạnh hơn trong lĩnh vực "đọc văn bản". Khả năng chuyển tải văn bản từ dạng nói sang dạng viết mang tính quyết định trong các tổ chức kinh doanh như các trung tâm tổng đài điện thoại, dựa trên lượng cơ sở dữ liệu văn bản rất lớn để trả lời những thắc mắc thuộc mọi lĩnh vực từ tài khoản cá nhân ở ngân hàng cho đến lịch trình các chuyến bay. Nó cũng vô cùng có ích đối người khiếm thị hay gặp khó khăn trong việc đọc chữ trên màn hình, hoặc những tài xế luôn dán mắt trên đường. Nhưng vì độ rộng băng tần, cỡ chữ, bộ nhớ và bộ phận xử lý nguồn điện của các loại thiết bị là rất khác nhau, nên những chi tiết này ở mỗi dạng lại phải thay đổi sao cho phù hợp từng loại thiết bị như máy tính để bàn, các loại điện thoại cố định, điện thoại di động và PDAs (máy hỗ trợ kỹ thuật số cá nhân).

Công nghệ cơ bản cho những dự án này do nhóm R&D của Microsoft ở Redmond cung cấp. Tuy nhiên, Lee cũng đã khởi đầu ở phòng nghiên cứu Bắc Kinh một chương trình gốc về việc đọc văn

bản bằng tiếng phổ thông. Chỉ trong vài năm, đây đã trở thành nơi chịu trách nhiệm cao nhất cho tất cả các nghiên cứu và phát triển về đọc văn bản của Microsoft ở các ngôn ngữ chính đại diện cho khoảng 90% khách hàng của công ty. Khi ATC thành lập vào cuối năm 2003, ngay lập tức nó trở thành trạm trung chuyển công nghệ này tới tổ chức sản phẩm của Lee. Nguyên giám đốc của phòng nghiên cứu này đã tài trợ rất nhiều cho các chương trình nghiên cứu ở đây.

Công nghệ đọc văn bản của MSRA được thiết kế cho tiếng Anh và tiếng Trung ra mắt lần đầu tiên trong hệ điều hành Windows Vista năm 2006. Trong kế hoạch này, các phiên bản của Microsoft cho các ngôn ngữ chính khác như tiếng Pháp, Đức, Ý, Tây Ban Nha cũng sẽ được tung ra thị trường vào cuối thập kỷ này. Mục tiêu đầu tiên của các sản phẩm này tập trung phục vụ đối tượng khách hàng khiếm thị hoặc mắc hội chứng carpal tunnel – những người có nhu cầu nghe đọc các văn bản, vì vậy đây là một thị trường rất nhỏ. Nhưng bằng cách tiến hành công nghệ độc quyền, tập đoàn cũng giảm được chi phí về việc cấp giấy đăng ký và giảm sự phụ thuộc vào các nhà cung cấp bên ngoài.

Hai lĩnh vực khác trong công việc của Lee – trợ giúp và tìm kiếm trên máy tính là nhằm vào nguồn khách hàng chính. Công việc nghiên cứu của Lee là quay lại thời điểm năm 2001. Kể từ đó đến năm 2002, ông được giao phụ trách mảng tìm kiếm trên Internet của Microsoft trước khi công ty triển khai công nghệ độc quyền mà bây giờ vẫn đang duy trì. Hai năm sau, mùa xuân năm 2004, một số thành viên trong nhóm của Lee tiến hành một dự án bí mật về tìm kiếm trên máy tính để bàn. Dự án này ra đời là để cạnh tranh với chương trình tìm kiếm trên máy tính để bàn của Google – chương trình tìm kiếm lúc đó mới chỉ dựa trên dạng beta nhưng đã khiến các nhà quản lý Microsoft lo lắng.

Mục đích chính của chương trình tìm kiếm trên máy tính để bàn là để tìm kiếm nhanh các thông tin trên phần cứng – một công việc mà cho đến bây giờ người sử dụng máy tính nào cũng cảm thấy nản lòng – tuy nhiên đây vẫn là cách tìm kiếm hiệu quả và thuận tiện nhất hiện nay. Lee từng chú thích rằng trong khi chương trình tìm kiếm của Google là tìm kiếm trên phần cứng, kết quả nó đem lại là các mục chọn giống như việc tìm kiếm các trang Web, thì ông khẳng định Microsoft muốn làm nhiều hơn thế. Giải pháp tìm kiếm bao gồm công nghệ "tổng kết" do nhóm của Lee phát triển cùng với sự tư vấn của các nhà nghiên cứu ở Bắc Kinh và Redmond. Chương trình phần mềm này lập bảng tài liệu và giảm dần số lượng, chỉ lưu lại thông tin liên quan đến việc

tìm kiếm, tạo ra một bản tóm tắt ngắn gọn, nhờ đó bạn có thể dễ dàng nhận ra nếu nó có chứa những thông tin bạn cần. Giả sử bạn biết là Bill Gates và các nhà điều hành khác của Microsoft đã viết những bức email có nội dung về nhận dạng lời nói nhưng bạn không thể nhớ họ viết khi nào và ai là người viết. Bạn có thể dễ dàng viết ra một yêu cầu kiểu như "hãy tìm mọi email về nhận dạng lời nói" và công nghệ này sẽ tìm kiếm cho bạn hầu như tất cả các bức thư đó ngay lập tức. Thay vì chỉ đơn giản là một danh sách về các tài liệu, bạn có thể có được một phụ lục tóm tắt về nội dung của mỗi mục chọn, giúp bạn dễ dàng tìm ra chính xác thứ bạn cần.

Lee hy vọng những điều lớn lao trong dự án này. Hai tháng sau khi bắt đầu, ông đã biến nó thành dự án được đầu tư chính thức. Mặc dù vậy, vài tuần sau, dự án này được chuyển giao cho MSN. Lee không bàn luận gì về quyết định này, nhưng một đồng nghiệp thân tín của ông đã nói rằng ông không vui lắm.

Lĩnh vực chính trong công việc của Lee là làm việc về các đặc tính trợ giúp. Trên nhiều khía cạnh, lĩnh vực này không khác nhiều so với lĩnh vực tìm kiếm. Nói tóm lại, tìm kiếm tài liệu trợ giúp phụ thuộc nhiều vào các từ khóa và các cụm từ bằng ngôn ngữ tự nhiên của người sử dụng máy tính, giống như tìm kiếm trên Internet: một ô có tên là "tìm kiếm" sẽ hiện ra khi bạn nhấn chuột vào hộp thoại Help hay phần Office Assistant ở Word. Bạn có thể đánh một lệnh như "in các nhãn địa chỉ". Chương trình phần mềm này tìm kiếm trên cơ sở dữ liệu của công cụ Help, đưa ra các kết quả tìm kiếm có liên quan đến bất kỳ tệp nào phù hợp với nội dung của lệnh, sau đó bạn sẽ phải xác định xem đâu là thứ bạn cần đọc để có được câu trả lời. Cách các từ khóa được lập thành bảng và phân loại cũng giống như một phương tiện tìm kiếm trên mạng, mặc dù cũng có một vài điểm khác nhau cơ bản. Thứ nhất, phương tiện tìm kiếm này quét qua một số giới hạn các câu trả lời sẵn có, chứ không phải là vô số các tài liệu được đưa ra như khi tìm kiếm trên Internet. Thứ hai, cơ sở dữ liệu này có thể dễ dàng nhìn thấy. Nếu việc tìm kiếm không đem lại thứ bạn cần, Microsoft sẽ có thể thêm vào. Lee giải thích: "Với Internet, nội dung chỉ là nội dung. Với Help, bạn có thể nói là không có câu trả lời, nhưng khi có nhiều người tìm kiếm, chúng tôi phải viết thêm vào đó."

Lee muốn tiêu chuẩn hóa giao diện Help trên tất cả các sản phẩm của Microsoft và làm cho nó nhanh nhạy hơn. Cùng với công nghệ đọc văn bản, một chỉ dẫn mới đây trong dự án của Lee về công cụ trợ giúp sẽ được xuất hiện trong Windows Vista. Nhưng Lee đã

tập trung vào những năm quan trọng này, khi giao diện lời nói xóa mờ ranh giới giữa tìm kiếm và trợ giúp thì mọi người sẽ không còn nghĩ rằng chúng là hai ứng dụng riêng biệt. Ông giải thích, giả sử bạn vẫn có nhu cầu trợ giúp in ra các địa chỉ, bạn vẫn đọc được lệnh một cách đơn giản thay vì phải đánh lệnh ra bằng từ. Trong tương lai, bạn không cần phải yêu cầu trợ giúp mà chỉ cần ra lệnh: "Hãy in những địa chỉ xác định này", máy tính biết sẽ phải làm gì. Lee nói: "Dù bạn có vấn đề gì, chỉ cần nói ra thành lời thì nó sẽ thực hiện được. Về cơ bản, chúng tôi muốn kiểm soát được hộp thoại vào Help và dần dần khiến chúng ngày càng tự nhiên hơn."

Lee đã đến Redmond với sự chào mừng nhiệt liệt, nhưng ông quên rằng những bước phát triển của sản phẩm có thể sẽ rất chậm. Gần như suốt năm đầu tiên, ông làm việc để hoàn thành chu kỳ sản phẩm đang còn dang dở. Phải mất gần ba năm để đưa sáng kiến của ông vào đó. Ông nói: "Bạn phải xem xét lại khả năng tương thích lẫn nhau, sự kế thừa, sự thỏa hiệp, đồng bộ lịch trình của các nhóm sản phẩm khác – bạn kết hợp tất cả lại với nhau và chúng mất gần ba năm." Thậm chí phần lớn thành quả của ông sẽ không được trình diện cho đến khi Vista xuất hiện lần đầu tiên.

Nếu đóng góp của Lee thể hiện ra bên ngoài là rất nhỏ, thì mức độ ảnh hưởng của ông ở Redmond ngày càng lớn. Chẳng hạn Bill Gates chia sẻ dự đoán của mình rằng trong tương lai, lời nói sẽ đại diện cho giao diện máy tính và tưởng tượng đến một ngày mà mọi người có thể nói chuyện với máy tính. Khi dự án mà Lee đang làm tiến gần với thị trường hơn và nhân viên của ông tăng lên đến 460 người, Microsoft đánh giá điều đó rất cao: năm 2004, số tiền thưởng dành cho ông lên tới hơn 1 triệu đô-la.

Những hiểu biết sâu sắc về đất nước Trung Quốc của Lee có giá trị không kém công nghệ mà ông đã nghiên cứu. Hiểu biết cộng với khả năng đặc biệt của ông như một cầu nối hai nền văn hóa Trung-Mỹ đã giúp ông trở thành người đồng hành với Bill Gates trong chuyến thăm Bắc Kinh vào tháng 2 năm 2003. Tại đây họ sẽ hội kiến Chủ tịch Giang Trạch Dân.

Trong cuộc hội kiến Chủ tịch Giang, Lee đã lắng nghe Bill Gates và nhà lãnh đạo Trung Quốc thỏa thuận với nhau về những điều khoản nghĩa vụ các bên do chính ông đề ra. Họ nói chuyện về ngành công nghiệp phần mềm cần phải tạo ra một môi trường mở, có tính cộng tác và xây dựng mối quan hệ hợp tác để hai bên cùng có lợi. Câu chuyện dần dần cởi mở hơn và thân thiện khi họ bàn luận về thị trường chứng khoán. Gates đã kết thúc bằng một

câu nói đùa: “Thưa ngài Chủ tịch, ngài quả một nhà tư bản thực thụ.”

Nhiều năm sau, Lee vẫn còn băn khoăn về cuộc trò chuyện đó. Ông nói: “Mười năm trước rất khó có thể nói đùa như vậy – thật khủng khiếp khi nói ra điều đó. Nhưng khi nền kinh tế phát triển, khá nhiều người Trung Quốc đã trở thành nhà tư bản và chỉ còn sót lại một phần nhỏ xã hội chủ nghĩa.

Không chỉ riêng người Trung Quốc phải trải qua một cuộc hành trình dài. Lần đầu tiên Lee đến Bắc Kinh vào giữa năm 1998 để thành lập Trung tâm, Microsoft đã phải vật lộn để cải thiện hình ảnh của công ty. Đầu tiên là dự án Venus thất bại, thứ hai là cuốn sách giới thiệu về Microsoft của Microsoft, cả hai đều được công chúng biết rõ. Lee rất thích bầu không khí thoải mái giữa Chủ tịch Giang và Gates. Ông cũng thích nói với mọi người là câu hỏi đầu tiên của Chủ tịch Giang về sự thành công của MSR và nó được so sánh với chủ tịch Trung tâm Nghiên cứu Bell Labs ra sao. Chứng kiến hai nhà lãnh đạo đầy quyền lực này thân mật với nhau và nói chuyện rất say sưa về chủ đề quá gần gũi với niềm đam mê của ông, lúc ấy Lee nghĩ rằng quá trình xây dựng quan hệ trong suốt bốn năm đã được trả công bằng buổi hội kiến quý giá này.

Vẫn còn nhiều việc phải làm, kể từ khi ông đến Redmond, ông ngày càng trở nên quan trọng hơn trong quan điểm của Microsft về Trung Quốc. Ông được bổ nhiệm vào Ban Tư vấn Trung Quốc-Redmond của công ty. Lee cũng thường tư vấn cho Ballmer và Gates về chính sách và chiến lược của Trung Quốc, ông trở thành cầu nối giữa trụ sở với phòng nghiên cứu Bắc Kinh và sau này còn cả ATC – và trong một số trường hợp là “người tạo lập” guanxi. Đáng nhớ nhất là cuối năm 2003, khi Lee được đề nghị cứu vãn bản cam kết mà Microsoft đưa ra một năm trước về vấn đề kiểm tra và phát triển phần mềm trị giá 100 triệu đô-la cho Trung Quốc trong khoảng ba năm, trong khi vẫn đầu tư 20 triệu đô-la vào các công ty bản địa. Khi Lee giải thích tình hình thì công ty không hy vọng có thể thực hiện được bản cam kết đó, Ballmer đến Trung Quốc để thương lượng một thỏa thuận mới về việc cung ứng sản phẩm lên đến 55 triệu đô-la trong vòng bốn năm tiếp theo cộng với số tiền đầu tư vào các công ty bản địa lên tới 65 triệu đô-la. Sau đó, Ballmer cũng yêu cầu Lee bảo đảm cho bản cam kết mới này được thông qua. Lee nói: “Dự án đó phải xác định các công việc sẽ thực hiện ở Redmond hay những công việc dự kiến sẽ thực hiện ở Redmond trong những tháng kế tiếp và thuyết phục các nhà quản lý ở Redmond thực thi công việc này cho Trung Quốc, công việc theo hợp đồng do người Trung Quốc thi hành.” Ông cũng khẳng

định rằng đến khoảng giữa năm 2005, công ty sẽ "cung cấp mỗi năm hơn một triệu việc làm cho Trung Quốc."

Năm 2003, Lee gửi một bức email phàn nàn với các nhà quản lý Microsoft về tình hình cung ứng và về công việc kinh doanh của Microsoft. Trong bức thư, ông thẳng thắn nói rằng ông đã "vô cùng thất vọng về sự kém cỏi của chúng tôi ở Trung Quốc, rằng chúng tôi đã tốn quá nhiều thời gian ở Trung Quốc mà không thể hiện được điều gì". Cuối năm đó, ông ghi chép lại tình hình trong nội bộ công ty với tiêu đề "Hoạt động ở Trung Quốc: Những kế hoạch chiến lược cho Microsoft". Lee gọi nó là "một cuốn sách vỡ lòng" trong ứng xử (những việc nên làm và nên tránh) khi một công ty đa quốc gia kinh doanh ở Trung Quốc.

Bản ghi chép đó lan truyền đến các nhà lãnh đạo cao nhất của công ty, Gates và công ty đã để ý đến – đây có thể là lý do tại sao vị chủ tịch tập đoàn đã có lần gọi Lee là "một trong hai người có ảnh hưởng lớn nhất đến những gì chúng tôi đã làm [tại Trung Quốc]." Cuối năm 2003, để đáp lại phần nào lời yêu cầu của Lee ở mức tối thiểu, công ty đã tuyển dụng một người quản lý mới cho khu vực Trung Quốc, các nhóm kinh doanh gồm Trung Quốc Đại lục, Hồng Kông và Đài Loan sẽ báo cáo lên đó. Đó là Tim Chen, một người gốc Đài Loan, từng làm việc chín năm cho AT&T Bell Labs trước khi gia nhập Motorola và trở thành giám đốc chi nhánh tại Trung Quốc. Ngay sau đó, Chen đảm nhận công việc kinh doanh của Microsoft ở Trung Quốc cũng như các nước trong khu vực.

Việc chỉ định Chen làm quản lý phần nào gây chú ý vì ông đã là phó chủ tịch tập đoàn, đánh dấu lần đầu tiên Microsoft bổ nhiệm người ở chức vụ này tới Trung Quốc. Điều đó cho thấy Gates và công ty đánh giá Trung Quốc như thế nào và cũng trong nhận thức của Microsoft, họ cần phải tích cực xây dựng quan hệ ở đó trước khi có được thị phần lớn hơn đối với thị trường phần mềm trong tương lai. Bản ghi chép của Kai-Fu cũng viết về vấn đề này.

Tuy nhiên, khả năng của Lee còn quan trọng hơn những đóng góp của ông, cả về việc giúp Microsoft hiểu được Trung Quốc và việc trợ giúp cho đất nước này, dường như tất cả đã làm Lee kiệt sức. Thậm chí khi ông xử lý những khó khăn ở Redmond rất hoàn hảo, ông vẫn liên tục bị lôi về Trung Quốc. Ông nghĩ đó không phải là cách tốt để phát triển trong thế giới hiện đại – thế giới tư bản chủ nghĩa, và ông cảm thấy một đất nước như Trung Quốc, với hàng ngàn năm lịch sử, có quyền làm mọi việc theo cách của nó. Bên cạnh đó, đất nước vẫn còn chặng đường dài phía trước để nhận ra tiềm năng thật sự. Tìm ra một con đường để hòa nhập tinh hoa

của phương Đông và phương Tây chính là chìa khóa để đạt được thành công và đó là điều quan trọng đối với tương lai của sự đổi mới. Lee đã làm việc cật lực để đem thông điệp đến cho các nhà lãnh đạo Microsoft, nhưng mục tiêu của ông lại đặc biệt hướng vào sinh viên Trung Quốc.

Ở cương vị của một trợ giảng tại nhiều trường đại học ở Trung Quốc, cứ khoảng ba đến bốn tháng một lần, Lee lại về nước để thuyết giảng: Từ năm 1990 đến năm 2005, ông đã có 300 bài giảng tại 20 trường đại học Trung Quốc. Lee rất thận trọng trong lời nói để không ảnh hưởng đến công ty. Ông giải thích, các bài giảng của ông "không bao giờ liên quan đến các công nghệ của Microsoft. Nó chỉ chuẩn bị giúp các sinh viên đi tới thành công, phát triển trong công việc, tìm ra câu trả lời đối với những vấn đề kỹ thuật... Tôi nói với sinh viên về tính toàn vẹn, về tầm quan trọng của làm việc nhóm, động viên họ nên cởi mở hơn, nói ra những điều họ nghĩ, quyết đoán hơn, có dũng khí và không ngại việc khó... Đó chính là điều họ muốn nghe nhất. Tôi có thể cùng tham gia và nói với họ về Visual Studio hay NET vĩ đại như thế nào, nhưng sinh viên sẽ nói: 'Lại một màn quảng cáo, mình đâu có được nghe một bài giảng'. Tôi đã dạy họ xây dựng niềm tin cho tôi và cho cả Microsoft."

Nhà khoa học đáng kính về công nghệ thông tin này thỉnh thoảng vẫn viết một bức thư mở cho sinh viên Trung Quốc trên báo. Với thông cáo thứ ba của ông in trên China Youth Daily (Nhật báo Tuổi trẻ Trung Quốc) tháng 6 năm 2004, Lee trở nên rất nổi tiếng. Bài báo của ông có tên là: "Thành công, Hạnh phúc và Tự tin" bàn đến trường hợp một sinh viên bị rối loạn thần kinh đã giết bốn sinh viên khác – ông nhận thấy cậu ta không làm chủ được mình. Lee nói: "Tôi đã gợi ý làm sao để có được tự tin, tại sao hạnh phúc lại quan trọng và tại sao thành công không chỉ là trở thành một người giàu có nhất mà còn nổi tiếng nhất." Tờ báo đã tăng lượng phát hành lên đến 100 nghìn bản mà vẫn không đủ để bán. Mọi người bắt đầu gửi mail cho ông, hỏi ông về bản viết trên máy – khuyến khích ông tạo ra một trang Web riêng để có thể trả lời tất cả những yêu cầu đó. Trang Web đó bắt đầu hoạt động vào tháng 7 năm 2004. Một năm sau, tính đến ngày diễn ra bữa tối ở Todai mỗi ngày có 1.200 lượt người truy cập, vài trăm nghìn người mỗi năm, phần lớn là sinh viên và học sinh, nhưng cũng có cả giáo viên. Trang Web có khoảng 40 nghìn thành viên đăng ký, Lee nói rằng ông đã trả lời 3 nghìn câu hỏi chỉ trong vòng một năm đó.

Chính trong lúc trả lời tin nhắn của các sinh viên Trung Quốc, Lee đã nảy ra ý tưởng về cuốn sách. Một bài luận hội tụ đầy đủ tiềm

năng sẽ kết hợp được các giá trị truyền thống về bổn phận và sự khiêm nhường của người Trung Quốc với phương pháp làm việc tự tin và đầy thử thách của phương Tây – rất giống với những thông điệp mà ông đã gửi tới các sinh viên của mình. Tuy nhiên, cuốn sách viết kỹ hơn, sâu hơn, mô tả ba vòng tròn đồng tâm – Giá trị, Quan điểm và Hành động – xung quanh việc mọi người đánh giá, lập kế hoạch và hành động.

Lee nói: Vòng tròn trong cùng, Giá trị, bao gồm những phần nhỏ như tính chính trực, sự chân thành, trách nhiệm và lương tâm – cốt lõi cho mọi thứ khác. Chủ đề của vòng tròn thứ hai là Quan điểm hay cách thức mà mọi người sử dụng để đặt những giá trị cốt lõi của họ vào hành động. Nó đặc biệt chỉ ra sự cân bằng giữa hai nền văn hóa phương Đông và phương Tây để tạo nên một phương pháp mà mỗi người đều cần trong cuộc sống. Lee giải thích: "Làm sao bạn có thể đánh giá được sự khiêm nhường với sự tự tin, tính kiên nhẫn với tính đột phá, lòng can đảm với sự nhún nhường, an bình," Vòng tròn thứ ba tượng trưng cho Hành động. Vòng tròn này bao gồm việc tạo lập lý tưởng trong cuộc sống, tìm kiếm đam mê để theo đuổi, đặt ra kế hoạch để đạt được lý tưởng đó, cuối cùng là học cách giao tiếp và quan hệ tốt với mọi người để hoàn thành được mục tiêu.

Những ý kiến này, ít nhất theo Lee mô tả, là những lời khuôn sáo hay cầu toàn quá mức đối với rất nhiều người phương Tây. Nhưng sinh viên Trung Quốc, đặc biệt khi họ muốn làm việc với các công ty đa quốc gia, dường như rất chật vật mới có thể hiểu thấu được những quan điểm phương Tây và họ còn thiếu những tấm gương để học tập. Lee luôn cố sức giúp họ. Đó phải chăng là kinh nghiệm của cha mẹ ông ở Trung Quốc, hay giấc mơ thống nhất chưa thực hiện được của người cha đã thúc đẩy ông? Dù nguyên nhân gì cũng khó tưởng tượng được Lee đã phải hết sức cố gắng lập kế hoạch thuyết giảng, đi lại nhiều lần giữa Trung Quốc và Mỹ để giảng bài, viết thư cho các tờ báo trong nước, xây dựng một trang Web tương tác và viết một cuốn sách trong khi vẫn hoàn thành công việc của một người lãnh đạo – phải đầu tư 50-60 giờ mỗi tuần. Đó là chưa kể đến việc ông còn là một người chồng là cha của hai đứa trẻ đang tuổi đến trường.

Bao trùm cuộc đời Lee là những thành tựu – có thể nói là thành tựu quá lớn. Năm 2005, ông còn muốn gặt hái nhiều thành quả hơn. Ông ngày càng khó chịu với tiến độ chậm chạp ở Microsoft về một số lĩnh vực liên quan đến các chiến lược ở Trung Quốc. Ông cảm thấy cần phải đưa ra một số thay đổi ngay lập tức để thu hút nhiều sinh viên đến với công ty hơn. Tại tầng sáu của Tòa nhà

Sigma, công ty đã tuyển dụng khoảng 100 nhà phát triển, những người "khoanh vùng" các sản phẩm của Microsoft cho thị trường Trung Quốc. Thêm vào đó, việc kiểm tra và phát triển phần mềm cũng được thực hiện trên toàn quốc. Tất cả chuyên viên thiết kế và kỹ sư lập trình này làm việc trong các nhóm khác nhau và báo cáo với một nhóm kinh doanh cụ thể ở Redmond mà họ cùng làm việc. Sở dĩ phải làm theo cách này vì các nhóm cần phải báo cáo với người tài trợ cho họ và đảm bảo là mọi việc đang tiến triển bình thường. Tuy nhiên, theo quan điểm của Lee, nếu khuyết một chuyên gia lãnh đạo hay một giám đốc ở Trung Quốc có nghĩa là thiếu đi sự kết dính giữa các nhóm, đặc biệt khiến mối liên kết giữa Microsoft và các nhà cầm quyền Trung Quốc, có thể là đối với cả các sinh viên nữa trở nên lỏng lẻo hơn. Đã có lần ông giải thích: "... bảy nhóm liên doanh – mỗi nhóm phải có nhân viên ở Trung Quốc để báo cáo trực tiếp, hơn là báo cáo lên MSR Châu Á hay ATC. Rất nhiều nhóm kỹ sư ở Trung Quốc gây ra những khó khăn cho Microsoft... Tôi nghĩ là tất cả các dự án R&D ở Trung Quốc nên được thống nhất vào một hệ thống báo cáo nhất định".

Đầu năm 2005, Lee tổ chức họp bàn với Ballmer và một số thành viên chủ chốt về việc hợp nhất hoạt động nghiên cứu và phát triển ở Trung Quốc thành một tổ chức. Ông nói ngay về những vấn đề nội bộ. Theo ý ông, người chống đối chính là Steve Sinofsky, phó chủ tịch cấp cao đứng đầu nhóm kinh doanh của Office, đây là nhóm hoạt động nhiều nhất ở Trung Quốc. Với những gì Lee trình bày, Sinofsky cảm thấy các nhóm kinh doanh cần phải có được quyền độc lập và quyền lực trong các công việc mà họ tiến hành ở Trung Quốc.

Lee lảng tránh không đưa ra quan điểm của mình. Ông trở lại kế hoạch thiết lập một vị trí lãnh đạo cho Trung Quốc với mục đích tuyển dụng và xây dựng mối quan hệ. Khi Ballmer quyết định lập một vị trí lãnh đạo nguồn nhân lực, Lee cảm thấy không thỏa đáng. Trong bất cứ trường hợp nào thì nó cũng không có tác dụng lắm. Lee nói Sinofsky cũng phản đối biện pháp này, ông tránh tạo ra bất cứ một vị trí nào làm yếu đi quyền lực của các nhóm sản xuất. Trong khi đó Rick Rashid lại có vẻ quan tâm đến người lãnh đạo nguồn nhân lực, người sẽ làm giảm vai trò của MSR Châu Á và ATC, hiện giờ đang trực tiếp báo cáo lên ông.

Lee bắt đầu nản lòng và ngày càng gắt gỏng với công ty, nơi mà ông đã gắn bó lâu hơn so với những nơi khác. Lee kết luận: "Vì vậy, tôi cho rằng có rất ít cơ hội để đưa ra bất cứ một thay đổi quan trọng nào trong tổ chức của các hoạt động R&D của Microsoft ở Trung Quốc... Tôi cũng hiểu rằng đây là lúc tôi nên rời khỏi

Microsoft."

Ngày 7 tháng 5, Kai-Fu Lee cảm thấy vô cùng bất bình, ông đã gửi cho giám đốc điều hành Google Eric Schmidt một bức thư, cùng với các nhà sáng lập Sergey Brin và Larry Page:

Chào Eric,

Đã 10 năm kể từ khi chúng ta gặp nhau lần cuối – hy vọng là ông vẫn còn nhớ đến tôi (chúng ta đã bàn luận về sự kết hợp của Sun-Apple trong Java + QuickTime). Chúc mừng thành công của ông ở Google.

Tôi nghe nói là Google đang có kế hoạch ở Trung Quốc. Nếu Google thật sự có tham vọng đối với Trung Quốc, tôi rất vui được thảo luận thêm với ông.

Hiện giờ tôi là phó chủ tịch Tập đoàn Microsoft, làm việc về các lĩnh vực có liên quan rất nhiều đến Google:

http://www.microsoft.com/presspass/exec/kaifu/default.asp

Trước khi làm việc này, tôi đã làm tại phòng nghiên cứu Microsoft và R&D ở Trung Quốc. Tại đây, những thành công của tôi đã khiến MIT Technology Review gọi đó là "Viện công nghệ thông tin nóng nhất thế giới" và một nhóm trước đây do tôi lập ra nay đã trở thành nơi những sinh viên giỏi nhất Trung Quốc khao khát được vào làm việc:

Http://www.technologyreview.com/articles/04/06/huang0604.asp?p=1

Hãy cho tôi biết khi nào ông muốn nói chuyện với tôi.

Cảm ơn,

Kai-Fu Lee.

Mặc dù Lee quan tâm tới phòng nghiên cứu Bắc Kinh và ATC (như ông đã nói đến trong email gửi Schmidt), nhưng ông lại không chấp nhận sự thiếu tiến bộ của Microsoft về những nỗ lực nghiên cứu và phát triển ở Trung Quốc. Không lâu trước khi ông gửi email cho Schmidt, ông đã đọc trang Web Sina.com, biết được Google muốn thành lập trung tâm nghiên cứu và phát triển ở Trung Quốc, chính điều đó ngày càng thôi thúc ông trở về quê hương và ông đã quyết định chấp nhận thử thách.

Hệ thống cấp bậc ở Google rất hấp dẫn. Lee là nhân vật xuất chúng ở Thung lũng Silicon và trong lĩnh vực tin học nói chung. Hơn nữa, uy tín và mối quan hệ của ông ở Trung Quốc rất rộng. Ngay lập tức Lee nhận được câu trả lời của Alan Eustace – Phó chủ tịch phụ trách kỹ thuật Google: "Chúng tôi rất muốn nói chuyện với ông, hãy gọi điện thoại cho tôi càng sớm càng tốt bất cứ lúc nào trong ngày." Lee đến thăm trụ sở chính của Google vào ngày 27 tháng 5. Ban điều hành sợ ai đó sẽ nhận ra Lee và để lộ thông tin nên họ sắp xếp gặp ông ở một tòa nhà cách khá xa so với khuôn viên của Google. Vòng tuyển dụng gồm 11 cuộc phỏng vấn trong đó có 45 phút với Schmidt, 30 phút với Brin và Page. Vài tuần sau, trong hầu hết thời gian nghỉ phép của Lee đã diễn ra hàng loạt cuộc đàm phán chủ yếu bàn về việc mời ông làm việc chính thức cho công ty. Jonathan Rosenberg – Giám đốc phát triển kinh doanh của Google, đã gửi email cho các đồng nghiệp: "Tôi nhấn mạnh, chúng ta phải tìm mọi cách để giữ Lee bằng mọi cách. Ông ấy là một ngôi sao thật sự và sẽ rất có ích cho con đường dẫn tới thành công bền vững tại Trung Quốc."

Khi bản hợp đồng gần có hiệu lực thì cả Lee và Google đều gặp rắc rối. Đáng ngại nhất là điều khoản không cạnh tranh và không tiết lộ – một phần trong bản hợp đồng lao động của Microsoft mà Lee đã ký vài ngày sau khi tới Redmond đảm nhận cương vị phó chủ tịch. Một phần điều khoản này ghi rõ: "Trong thời gian làm tại Microsoft và khoảng một năm sau đó, tôi không tham gia vào các hoạt động cạnh tranh sản phẩm, dịch vụ hay các dự án (gồm những dự án có thật, rõ ràng về nghiên cứu và phát triển) mà tôi từng làm. Tôi cũng sẽ không tiết lộ thông tin độc quyền và bí quyết kinh doanh của Microsoft."

Trong suốt quá trình phỏng vấn và tuyển dụng, Google chấp nhận việc ông không tiết lộ thông tin bí mật của Microsoft – một điều kiện do Lee đặt ra. Về phần mình, Lee đàm phán về điều khoản bảo hộ, yêu cầu Google phải trả lương cho ông, thậm chí thêm một năm trợ cấp, theo điều khoản quy định. "Google đồng ý trả tiền lương, tiền thưởng (bao gồm cả tiền trợ cấp sống tha hương) và với phạm vi cho phép thì Lee có quyền nhận mua cổ phần nếu được Google tuyển dụng theo điều khoản ghi trong thư mời..."

Ngày 5 tháng 7 năm 2005, Lee chuyển sang Microsoft. Ngày nghỉ lễ mồng 4 tháng 7 vừa kết thúc, Lee đến gặp Eric Rudder, người lãnh đạo trực tiếp của mình và nói với người đứng đầu nhóm Dịch vụ và Công cụ là ông không có ý định trở lại sau kỳ nghỉ phép vừa mới bắt đầu vài tuần trước. Lee nói với Rudder rằng ông đang xem xét một vài lựa chọn. Sau đó ông tạo nên một chấn động lớn, đó là

lựa chọn Google làm điểm đến của mình.

Lee đề nghị có một hoặc hai tháng để bàn giao công việc và nhóm của ông cho người thay thế. Sau cuộc gặp này, ông gửi một bức thư cho Rudder và cam kết là ông sẽ không sử dụng những thông tin thuộc bản quyền – đó là việc mà một nhân viên như ông cần làm. Rudder trả lời rất lịch thiệp, thậm chí rất thân thiện: "Anh là một người lãnh đạo trong công ty. Tôi tin anh. Nhưng làm ơn hãy nói với Bill và Steve, và hãy cho họ một cơ hội để họ được nói chuyện với anh về việc ở lại." Nhưng ông cũng cảnh báo Lee về những rắc rối phía trước. "Tôi thật sự không nghĩ đó là một hợp đồng lớn – Google, Oracle, IBM, hay bất cứ một công ty nào khác – những đối thủ này đến rồi đi, nhưng Bill và Steve không nghĩ vậy."

Ngay lập tức, Microsoft dùng mọi cách, từ mềm dẻo đến cứng rắn để giữ Lee ở lại. Hơn hai tuần sau, toàn bộ ban quản trị – từ Rashid tới Ballmer và ngay cả Gates – đã cố gắng thuyết phục Lee ở lại công ty. Thứ Sáu ngày 8 tháng 7, Lee gặp Ballmer để bàn xem cái gì có thể khiến ông ở lại. Nhưng Ballmer cũng cảnh báo: "Nếu anh ra đi, chúng tôi phải làm một điều gì đó và xin đừng coi đó là chuyện cá nhân. Chúng tôi yêu quý anh, những đóng góp của anh cho tập đoàn này rất lớn. Chúng tôi làm điều đó không phải vì anh, mà vì Google."

Cùng ngày, Lee hẹn gặp Rashid, người đầu tiên tuyển dụng ông đến nơi này. Vì lợi ích của Lee, vị phó chủ tịch cấp cao này đã nói: "Anh không nên đi, nếu anh đi mọi thứ sẽ không thuận lợi với anh." Sau đó Rashid chỉ nói về tình hình chung. Tuy nhiên, Rashid cũng ám chỉ đến cuộc tranh luận về việc tổ chức hoạt động phát triển và nghiên cứu ở Trung Quốc của công ty được điều hành như thế nào. Nhắc đến sáu phòng nghiên cứu của công ty trên toàn thế giới, tất cả các phòng nghiên cứu này đều do một vị giám đốc bản địa lãnh đạo và họ báo cáo lên Rashid. Ông nói: "Từ khi tôi bắt đầu làm ở đây, chúng ta đã thống nhất hoạt động và tổ chức theo cách ở tất cả các phòng nghiên cứu. Chúng ta nghiên cứu ở Cambridge, ở Bắc Kinh – nơi đã mang lại thành công rực rỡ. Đó là phương thức chúng ta điều hành tại Thung lũng Silicon và cũng là cách mà tôi muốn làm ở Ấn Độ. Chúng ta thành công là do chúng ta tổ chức và điều hành theo cách thức đúng đắn, trừ phi một điều gì đó xảy ra và ai đó quyết định thay đổi nó. Tôi sẽ không ở đây chỉ vì tôi không có ý định thay đổi điều đó."

Theo lời Lee kể lại, năm ngày sau cuộc gặp với Rashid, Lee đã trở lại cùng Ballmer – người đã cùng ông đưa ra một đề nghị cho "một công việc mới, một chức danh mới và một loạt các hỗ trợ khác".

Chi tiết về vị trí này không được tiết lộ. Tuy nhiên, Lee đã kể lại rằng trong suốt thời gian này cả Ballmer và Gates đều "thương lượng và hứa sẽ dành cho tôi một vị trí ở Trung Quốc mà tôi có thể chỉ đạo toàn bộ các hoạt động của R&D". Ông đã hỏi cụ thể hai nhà điều hành này về sự lựa chọn tiếp theo của Sinofsky nhưng lại nhận được câu trả lời mơ hồ. Cuối cùng, Lee nói: "Tôi nhận ra rằng không có một vị trí nào có thể được tạo ra ở Trung Quốc khi ý kiến của các nhà lãnh đạo cấp cao của Microsoft ở Redmond đối lập nhau."

Thứ Sáu ngày 15 tháng 7, Ballmer đưa ra một chi tiết về công việc Lee được mời. Lee cũng đã gặp lại Gates, người mà cho đến lúc này rõ ràng phải chấp nhận sự ra đi của ông. Nhà sáng lập Microsoft nói: "Kai-Fu, Steve chắc chắn sẽ kiện anh về điều này. Steve làm vậy vì một phó chủ tịch sang Google. Chúng tôi cần phải làm để ngăn chặn Google."

Kỳ nghỉ cuối tuần đó Lee đã nghĩ rằng mình phải suy nghĩ thêm nhưng rồi ông vẫn nhanh chóng quyết định ra đi. Chủ nhật, Lee quay lại Microsoft và dọn dẹp văn phòng của mình. Hôm sau là ngày làm việc cuối cùng của ông tại Microsoft. Lúc 4 giờ chiều, ông gặp lại Eric Rudder để xin từ chức. Rudder nói: "Chúc anh may mắn ở Google!"

Lee hỏi: "Thế còn vụ kiện thì sao?"

Rudder trả lời: "Anh biết đấy, tệ nhất cũng chỉ là anh không được làm việc trong vài tháng. Sớm hay muộn anh cũng sẽ ở đó thôi."

Microsoft hoàn toàn không còn nghĩ rằng Lee sẽ ở lại. Các nhân viên pháp lý đang bận rộn chuẩn bị cho việc kiện tụng, tìm cách tăng cường các điều khoản trong hợp đồng lao động – buộc Google phải thanh toán phí cho luật sư và bồi thường thiệt hại. Ngay sau Lee khi gặp Rudder, một nhân viên của phòng luật sư đã đưa ngay bản photo cho Lee.

Ngay sau hôm rời Microsoft, Kai-Fu Lee đã có mặt tại trụ sở chính của Google ở Mountain View phía nam Vịnh San Francisco. Hôm đó, ông đã ký hợp đồng và trở thành công dân California. Hợp đồng này, được nhắc đến như một điều chưa có trong tiền lệ ở Google, đã cho Lee một khoản tiền thưởng trị giá 2,5 triệu đô-la và hứa sẽ tăng thêm 1,5 triệu đô-la trong vòng một năm. Thêm vào đó, Lee được nhận lương cơ bản là 250.000 đô-la một năm cùng với những khoản tiền thưởng chiếm tới 25% của số tiền đó. Mỗi tháng, Lee còn được nhận thêm khoản trợ cấp nhà ở là 10.000 đô-

la, hỗ trợ xe cộ 3.000 đô-la, bồi dưỡng sức khỏe là 2.000 đô-la, hỗ trợ là 1.500 đô-la cho mỗi đứa trẻ. Nhưng điều khoản lớn nhất là lời hứa 10.000 cổ phiếu của Google, cộng thêm một khoản trợ cấp 20.000 đơn vị cổ phiếu – tại thời điểm đó trị giá hơn 5 triệu đô-la. Tính toàn bộ thì con số này lên tới 10 triệu đô-la. Ngay lập tức, đêm đó các báo ở Mỹ, châu Âu và châu Á đã đăng tin về vụ kiện của Microsoft.

Chưa đầy một tuần sau, Microsoft kiến nghị một lệnh tạm thời cấm không cho Lee tham gia Google cho tới khi tòa án đưa ra quyết định cuối cùng. Kiến nghị đưa ra sự cạnh tranh gay gắt giữa Microsoft và Google và cũng khẳng định Microsoft sẽ bị thiệt hại rất nhiều nếu Lee bắt đầu làm việc ngay ở Google. Microsoft chỉ ra: "Là một lãnh đạo, Tiến sĩ Lee đã biết được rất nhiều chiến lược kinh doanh và kỹ thuật nhạy cảm nhất về các công nghệ tìm kiếm." Công ty còn khẳng định Lee từng giữ vị trí then chốt trong các dự án chiến lược của công ty đối với Trung Quốc. Tham vọng của cựu nhân viên này là thành lập một trung tâm R&D của Google ở Trung Quốc. Kiến nghị của Microsoft khẳng định đầy thuyết phục: "Điều này đặt ông Lee vào thế cạnh tranh trực tiếp với Microsoft về hai lĩnh vực là phương tiện tìm kiếm và chiến lược Trung Quốc, điều mà Tiến sĩ Lee nắm giữ những thông tin cạnh tranh nhạy cảm nhất, bí mật nhất và có tính độc quyền nhất ở Microsoft."

Có thể đoán được là Google đã chống lại lệnh cấm tạm thời. Dưới ngôn ngữ khoa trương của luật sư thì những điều đó đã vượt qua ranh giới của sự thật, vấn đề về phương tiện tìm kiếm cũng có giới hạn của nó: "Với thái độ ngạo mạn, Microsoft tuyên bố toàn bộ hoạt động tìm kiếm là của riêng họ. Sự thật thì hoạt động của Lee ở Microsoft chỉ liên quan rất ít tới công việc tìm kiếm và không hề liên quan tới công việc của ông ở Google." Mặc dù vậy, vào ngày 28 tháng 7, Steven Gonzales, thẩm phán Tòa án Tối cao King County thuộc Washington đã phán quyết cho Microsoft, nhận ra có một "nỗi lo có căn cứ" là công việc Lee làm cho Google có thể phương hại tới công ty. Ngày giải quyết vụ kiện là ngày 9 tháng 1 năm 2006. Ông chỉ thị cho Google và Lee trở lại tòa án vào ngày 6 tháng 9 năm 2005 để đưa ra nguyên nhân tại sao Lee và Google không nên kháng cự lệnh cấm tạm thời cho đến khi phiên xử kết thúc và lời phán quyết có hiệu lực. Vòng một cho Microsoft.

Cuộc tranh luận tiếp tục khi các bên quay lại tòa án ở Seattle sau ngày Quốc tế Lao động. Nó giống như một vụ xử tồi tệ, mà mọi thứ đều không thể kiểm soát nổi. Mặc dù hầu như tất cả mọi người đều muốn giữ thái độ lịch sự, nhưng đôi khi họ lại không

thể tránh khỏi việc xúc phạm lẫn nhau. Phòng xử án trở nên chật chội với 12 vị luật sư, mỗi bên mang theo rất nhiều mail, lời khai và các tài liệu khác – cùng với các chuyên gia điều hành về điện tử.

Tuyên bố mới của Lee và lời khai của ông trong ngày thứ hai của vụ kiện không có nhiều tác dụng. Ông dẫn ra những thất bại của mình trong việc thống nhất R&D ở Trung Quốc và chỉ trích chung chung hoạt động kinh doanh của Microsoft, khẳng định rằng có rất nhiều nhóm kinh doanh tự do và liên hệ rất ít với công ty. Lee viết: "Sau khi tôi không còn làm việc cho Microsoft Trung Quốc nữa thì cả ban điều hành và nhân viên ở đó liên tục khiến các quan chức chính phủ Trung Quốc gặp nhiều phen bực mình và lúng túng." Lee cho rằng những sai lầm này "là do Microsoft không hiểu được phải có thái độ kính cẩn và cố gắng tiếp cận với các cấp lãnh đạo chính phủ Trung Quốc". Ông đưa ra một ví dụ điển hình về thất bại của Microsoft về cam kết cung ứng 100 triệu đô-la.

Lee còn đưa ra một bức mail vào năm 2003 với nhận xét về "sự kém cỏi ở Trung Quốc". Thậm chí ông còn thuật lại chi tiết khi Bill Gates gần như hét vào mặt ông rằng người dân và chính phủ Trung Quốc đã "ngược đãi" Microsoft. (Gates hoàn toàn phủ nhận về điều đó). "Đó chính là lý do tại sao những gì tôi làm trở nên vô ích." Lee nói trước tòa: "Tôi không biết nên coi đó là do không biết hay là một sự xúc phạm." Ông coi nó như một điểm yếu trong những năm làm tại Microsoft.

Một vấn đề được đưa ra: Liệu Lee có vi phạm điều khoản "không cạnh tranh" khi làm việc ngay cho Google? Điều chủ yếu trong lời khẳng định của Google là Lee không mang theo bất cứ thông tin bí mật và riêng tư nào của Microsoft – và trong bất cứ trường hợp nào Google cũng sẽ không dùng đến nó. Google cũng cam kết là Lee sẽ không làm những công việc liên quan đến tìm kiếm máy tính, công nghệ giọng nói hay xử lý ngôn ngữ tự nhiên cho tới khi phiên tòa chưa kết thúc; ông cũng sẽ không tuyển dụng nhân viên của Microsoft. Tuy nhiên, người khổng lồ về phương tiện tìm kiếm lại lập luận rằng, tòa án không nên hạn chế các hoạt động quản lý và tuyển dụng nói chung của Lee. Google khẳng định Microsoft không có quyền "ngăn cản Tiến sĩ Lee sử dụng tài năng, những phẩm chất cá nhân và những kỹ năng tổng hợp để tạo dựng một cơ sở mới, tuyển dụng các sinh viên từ các trường đại học Trung Quốc và nhân viên từ các công ty ngoài Microsoft".

Microsoft xuất sắc hơn Google trong việc bám vào các vấn đề. Công ty nghiền ngẫm những lịch trình, kế hoạch, mail của Lee và

phát hiện các bằng chứng và sự việc mà cựu nhân viên này đã chia sẻ các kế hoạch tìm kiếm, trong đó có cả một phiên họp riêng với Gates. Họ cũng biết rõ Lee đã tư vấn cho các nhà điều hành cấp cao ở Trung Quốc vào hồi tháng 6 năm 2005, sau khi ông bắt đầu có mối liên hệ với Google.

Microsoft cũng đưa ra một số hình ảnh cá nhân, trong đó có một đoạn băng Gates nói: "Khi Lee còn là nhân viên của Microsoft, chính tôi đã luôn tin tưởng ông ấy. Có rất nhiều điều liên quan đến việc ra đi của Lee mà tôi không tưởng tượng nổi. Ví dụ, nếu bạn nói với tôi khoảng ba hay bốn tháng trước là: 'Liệu Tiến sĩ Lee có đánh lạc hướng chúng ta về những ý định của ông liên quan tới kỳ nghỉ phép?', hay 'Tiến sĩ Lee có ra đi và công việc tại Google có liên quan đến các hoạt động của họ ở Trung Quốc?' Tôi sẽ nói rằng 'Chắc chắn là không!'"

Thẩm phán Gonzalez đã dành gần một tuần cân nhắc. Ngày 13 tháng 9, ông kết luận là điều khoản không cạnh tranh có giá trị và ít nhất thì cho đến phiên tòa xét xử (hay bất kỳ một sự dàn xếp nào), Lee vẫn bị cấm làm việc cho Google trong lĩnh vực xử lý ngôn ngữ tự nhiên, công nghệ giọng nói hay bất cứ một lĩnh vực nào liên quan đến việc tìm kiếm trên máy tính – bao gồm tìm kiếm Internet, tìm kiếm trên máy tính để bàn hay tìm kiếm trên các thiết bị di động. Ông ta cũng không thể tham gia vào việc thành lập ngân sách hay các mức độ bồi thường trung tâm nghiên cứu và phát triển mới thành lập ở Trung Quốc của Google – hoặc tham gia xác định phạm vi công việc được quản lý ở đó.

Song, đó không phải là tin mừng cho Microsoft. Quan tòa tuyên bố Lee có quyền sử dụng vốn hiểu biết sâu sắc của mình về Trung Quốc hay quan hệ gần gũi với chính phủ và giới học viện để thiết lập và tuyển dụng nhân viên cho trung tâm của Google – miễn là Lee không tuyển nhân viên của Microsoft. Vị thẩm phán viết: "Việc Google bố trí Tiến sĩ Lee cho các hoạt động tuyển dụng liên quan đến việc đặt cơ sở nghiên cứu và phát triển trong kế hoạch của Google chưa được quyết định, bao gồm thành lập cơ sở hạ tầng, tuyển nhân viên kỹ thuật và nhân viên hành chính, tạo các mối quan hệ với quan chức nhà nước về các điều kiện và tuyển dụng, gặp gỡ các nhà quản lý và các giáo sư tại các trường đại học nhằm xem xét vấn đề tuyển dụng, đưa ra những lời khuyên chung chung không liên quan đến kỹ thuật cho Google về việc kinh doanh ở Trung Quốc, mà không vi phạm thỏa thuận..."

Thực chất thì Lee có quyền dùng quan hệ của ông để làm việc cho Google bằng cách tuyển dụng nhân tài tại thị trường lớn nhất và

quan trọng trên thế giới. Cuối cùng, chiến thắng trong vòng hai thuộc về Google. Kai-Fu Lee ra khỏi tòa án với niềm vui chiến thắng. Ông nói với các phóng viên rằng quyết định này "cho phép tôi làm công việc của tôi". "Bắt đầu từ hôm nay tôi được bật đèn xanh để làm điều tôi muốn."

Nếu sự ra đi Lee giống như một quả bom tại trụ sở chính của Microsoft, quả bom ấy sẽ nổ tung tại Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh. Người sáng lập Trung tâm, có thể được xem như người cha, không còn làm cho Microsoft nữa. Tệ hơn là chỉ qua một đêm ông đã trở thành đối thủ đáng gờm nhất của Microsoft – thậm chí có thể là kẻ thù số một. Điều đó đã đặt các quan chức cấp cao Bắc Kinh vào thế khó xử vì họ bị kẹt giữa một bên là ông chủ và một bên là người bạn, người cố vấn, người mà thậm chí họ không được nói chuyện tại phiên tòa.

Nhiều nhà nghiên cứu Bắc Kinh cảm thấy phòng nghiên cứu mới của Google sẽ tốt cho Trung Quốc về mọi mặt – thêm một trung tâm phát triển và nghiên cứu cấp quốc tế thuộc lĩnh vực công nghệ thông tin vốn đang nóng bỏng sẽ thúc đẩy thế hệ sinh viên và các nhà nghiên cứu trẻ trở thành những nhà đổi mới hàng đầu. Tuy nhiên, sự kiện này đã làm nhiều người thất vọng hơn cả khi Lee rời Bắc Kinh đến Redmond vào năm 2000. Mặc dù không ai nói ra nhưng họ rất thất vọng – thậm chí có cảm giác bị phản bội.

Một nhân viên nói: "Tôi vẫn thường coi Lee là một người bạn. Tôi thật sự không hiểu ông ấy đang làm gì.... Ông luôn dạy học trò của mình phải hành động đúng đắn. Rõ ràng ông ấy đang phá bỏ điều đó. Người được lợi duy nhất ở đây là Google – họ đã có được một PR khổng lồ... Bạn bè thân thiết của Lee đều cảm thấy đau lòng về vụ kiện này."

HongJiang Zhang, chủ tịch ATC nói: "Đó thật sự là một cú sốc với chúng tôi. Harry Shum và tôi đã nói chuyện rất nhều vào cái đêm tin tức được tung ra. Tôi đã đến Redmond. Có lẽ đây là một thử thách. Chúng tôi sắp phải cạnh tranh với một người bạn cũ."

Vị chủ tịch ATC cảm thấy sự cạnh tranh đang đè nặng lên trung tâm của ông. Ông tiên đoán: "Chắc chắn Kai-Fu sẽ đối đầu với tôi, với ATC. Ít hơn là với MSR – ông ấy sẽ không nghiên cứu nhiều." Mối lo ngại lớn nhất của ông là "Lee sẽ là một thách thức với chúng tôi trong công tác tuyển dụng của Microsoft". HongJiang Zhang nói: "Năm ngoái, chúng tôi đã tuyển dụng 120 sinh viên đại học nhưng chỉ một người duy nhất từ chối. Nhưng năm nay sẽ cạnh tranh nhiều hơn. Đó là lý do tại sao Microsoft lo lắng."

Giám đốc điều hành của phòng nghiên cứu thừa nhận sự ra đi của Lee một đòn giáng xuống công ty. Ông nói: "Đó là một sự mất mát lớn. Nhưng cùng lúc đó mọi người trong phòng nghiên cứu đều thấy tự tin. Nếu như Google bước vào và đưa ra một vài đề nghị khôi hài thì chúng tôi sẽ nhìn thẳng vào vấn đề và nghĩ, liệu thị trường này có thật sự thay đổi không? Đâu là giá trị của con người? Tuy nhiên, đó là một thách thức mới đối với chúng tôi."

Shum rất độ lượng, thậm chí ông vẫn chào đón Lee như một người bạn cũ. "Khi ông ấy trở về Bắc Kinh, dĩ nhiên tôi sẽ mời ông đến dự một bữa tối để đón ông và gia đình trở về."

Lee ngồi im trước giới phóng viên ngay khi vụ kiện được đưa ra tòa. Khi quyển sách này xuất bản, cả Google và Microsoft đều đã giải quyết xong vụ kiện, dù không bên nào nói chi tiết về vụ kiện. Vào cuối tháng 7, trước khi lệnh cấm tạm thời được ban hành, Lee vắn tắt sơ qua ở Bắc Kinh – trong cuộc phỏng vấn các ứng viên tiềm năng cho trung tâm Google và có thể đang tìm một vị trí cho cơ sở hạ tầng. Ông đã nói với các phóng viên kể từ khi ông không làm việc trực tiếp về công cụ tìm kiếm của Microsoft, ông không nghĩ là mình sẽ vi phạm điều khoản không tranh chấp trong việc thành lập trung tâm này. Đây là lần duy nhất ông nói chuyện với các phóng viên về vấn đề này.

Để hiểu được động cơ thúc đẩy bên trong của Lee, một người đã vào trang Web dành cho sinh viên của ông. Cuối tháng 7, ông đã viết một bài khá "ủy mị" – ít nhất là bằng ngôn ngữ phương Tây – giải thích Google đã đánh đúng điểm yếu của ông. Đầu đề của bài viết là "Tôi cần phải đi theo tiếng gọi của trái tim".

Lee viết: "Microsoft là một tập đoàn nổi tiếng, có rất nhiều điều chúng tôi cần học ở họ. Nhưng Google là một tập đoàn đã làm tôi cảm thấy sốc. Nguyên nhân Google đã gây sốc đối với tôi là niềm đam mê tạo ra một thế hệ công nghệ mới. Tôi nhận ra kho báu có khắp mọi nơi ở Google. Công nghệ và các sản phẩm được tạo ra ngay sau nghiên cứu."

Ông tiếp tục: "Google đã khiến tôi bất ngờ nhiều lần, với những thứ như công nghệ của thế hệ mới, khát khao đổi mới, chân thành, tinh thần tập thể, sức hấp dẫn, tự do và sự minh bạch". Lần lượt, những cú sốc đã thúc đẩy hai khám phá mới ra đời. Một là phương trình sau:

Tuổi trẻ + Tự do + Minh bạch + Đổi mới + Lợi ích chung + Chân thành = Điều kỳ diệu của Google (Youth + Freedom +

Transparency + A new model + Benefits for common people + honesty = Miracle for Google)

Và khám phá thứ hai mang tính giáo điều hơn:

Văn hóa Google và những người trẻ Trung Quốc có thể tạo nên một Google Trung Quốc vĩ đại!

Lee kết luận bài báo bằng một lưu ý là ông muốn làm những điều lớn lao trong đời – trong đó có cả việc giúp đỡ những người trẻ tuổi và ông quyết định đến nơi mà ông có tầm ảnh hưởng lớn nhất.

Về tình cảm, ông giải thích: "Cho dù có khó khăn đến đâu, nếu như bạn không đi theo những gì trái tim mách bảo và quyết tâm với lựa chọn đó, làm sao bạn có thể khiến mọi người làm theo nó? Vì vậy, tôi đã đưa ra một quyết định quan trọng. Tôi có quyền được lựa chọn. Tôi chọn Google, tôi chọn Trung Quốc."

12.
Hoạt động ở Trung Quốc

Hè – thu năm 2005

Trung Quốc là cơ hội lớn nhất cho sự phát triển của bất kỳ công ty nào trong thế kỷ XXI.

--KAI-FU LEE, HOẠT ĐỘNG Ở TRUNG QUỐC

Dù cuộc tranh luận giữa Microsoft, Google và tôi giải quyết như thế nào thì người thắng cuộc cuối cùng vẫn là thế hệ trẻ Trung Quốc và đất nước Trung Quốc.

--KAI-FU LEE PHÁT BIỂU TRÊN TRANG WEB CÁ NHÂN

Một lần nữa Kai-Fu lại xuất hiện. Theo dấu chân ông từ năm 1998, khi ông đặt trụ sở cho phòng nghiên cứu Microsoft, thì trung tâm nghiên cứu và phát triển mới của Google có thể cũng được đặt tại Trung Quan Thôn của Bắc Kinh, ngay cạnh khuôn viên Đại học Thanh Hoa. Ít nhất đó là lời đồn đại từ MSR Châu Á trong suốt sáu tháng cuối năm 2005. Hai tổ chức này được đặt khá gần nhau. Trung tâm nghiên cứu của Google rất gần với trường đại học kỹ thuật hàng đầu Trung Quốc – có tính chất tượng trưng hơn là khoảng cách địa lý – không thể thua Microsoft vốn đã rất khôn ngoan trong cuộc cạnh tranh với giám đốc của họ.

Trong chuyến đi tới Trung Quốc hồi tháng 7, Lee đã tìm ra vị trí cho trung tâm mới – nhưng vì ông đang có lệnh cấm tạm thời không được làm việc với Google nên việc này rơi vào quên lãng. Tháng 9, lệnh cấm được dỡ bỏ, Lee quay lại Trung Quốc và dốc sức làm việc này. Phiên tòa tháng 1 còn chưa xét xử vì vậy Lee vẫn tránh tham gia trực tiếp vào tất cả các việc, ngoại trừ những nhận xét chung trước công chúng. Tuy nhiên, qua lời khai trước tòa,

cũng như những ghi nhận của ông về việc thành lập phòng nghiên cứu Microsoft, Lee đã nảy ra một ý tưởng hay về điều ông muốn làm cho Google và cách thức tiến hành. Quan trọng hơn, ông đưa ra nền tảng cho bất cứ công ty nào muốn hoạt động tại Trung Quốc.

Kế hoạch ban đầu là Lee dành khoảng hai đến ba tháng tại trụ sở Mountain View của Google – xem xét kỹ lưỡng về định hướng của công ty, làm quen với việc quản lý cấp cao, lập thời gian biểu xây dựng và tuyển dụng nhân sự cho trung tâm mới. Lee sẽ dành thời gian định hướng cho các chuyến đi nhanh tới Trung Quốc để giám sát tiến độ ban đầu – sau đó, vào cuối năm 2005, ông quay lại để kiểm tra việc xây dựng và tuyển dụng nhân sự. Lee đã chỉ ra trong các tài liệu trước tòa rằng ông tin là sẽ nhận được hơn 20.000 đơn xin việc – chủ yếu là từ sinh viên và quá trình phỏng vấn sẽ kéo dài suốt năm. Vào mùa hè năm tới thì hầu hết các nhân viên mới tốt nghiệp, vì vậy ông không nghĩ là trung tâm Google sẽ đạt đủ số lượng cho đến tháng 8 hoặc tháng 9 năm 2006. Lee nói trước tòa: "Ngay sau khi trung tâm khai trương, tôi sẽ tới Trung Quốc để định cư cùng gia đình với cương vị là chủ tịch của Google tại Trung Quốc."

Lee đã không cưỡng lại được sức hấp dẫn của Trung Quốc. Đất nước này đã lôi cuốn Microsoft, Google và rất nhiều các công ty đa quốc gia khác rót vốn vào. Không chỉ vậy, những công ty có định hướng tương lai nhận thấy năng lực đổi mới của một quốc gia với 1,3 tỷ dân vốn rất tôn trọng học vấn và là nơi hội tụ rất nhiều người thành đạt. Ông tiếp tục, "Nếu bạn là số một trong số 1 triệu người dân ở Trung Quốc thì có tới 1.300 người giống như bạn." Tài năng nằm trong những con số đại diện cho cơ hội tuyển dụng nhân sự của các tập đoàn nước ngoài – họ hy vọng thu hút được những người tài giỏi nhất Trung Quốc với mức lương cao nhất, với sự đào tạo tầm cỡ quốc tế và nguồn tiềm năng tuyệt vời để làm nên những sản phẩm và công nghệ có thể ảnh hưởng đến toàn nhân loại – điều mà khó có công ty Trung Quốc nào đạt được.

Thị trường việc làm ở Trung Quốc đang có chiều hướng đi lên – từ sản xuất với chi phí thấp tới phát triển công nghệ cao, xa hơn nữa là tiến tới nghiên cứu cấp cao và đổi mới toàn cầu. Để thành công ở Trung Quốc, các tập đoàn đa quốc gia sẽ phải đối mặt với thách thức phức tạp hơn nhiều so với quá khứ. Nó không đơn giản là đem đến việc làm và vốn đầu tư. Các công ty phải sẵn sàng chia sẻ hiểu biết của mình. Họ phải đầu tư vào hệ thống giáo dục Trung Quốc, cung cấp việc đào tạo quản lý, khuyến khích mọi người tiến lên. Quan trọng nhất là phải biết gieo hạt ngắn ngày trong thế

cạnh tranh tương lai. “Không chỉ giúp những hệ thống cũ phát triển mà còn phải đưa ra những ý tưởng mới và suy nghĩ độc đáo. Phải làm việc ở nhiều cấp độ – ở cả chính quyền địa phương và chính quyền trung ương” – đó là lời khuyên của Vũ Uy, nguyên Thứ trưởng Bộ Giáo dục, trong buổi lễ khai trương Trung tâm Nghiên cứu Microsoft năm 1998.

Cách đây gần một thập kỷ, Rick Rashid, Dan Ling và Nathan Myhrvolk đã nhận ra những thiếu sót của Microsoft trong rất nhiều những lĩnh vực. Trong lúc phải vật lộn với các hoạt động kinh doanh ở Trung Quốc họ đã phải cầu cứu đến Lee. Đó là một hành động khôn ngoan. Lee đã chỉ ra lối đi xán lạn hơn cho Microsoft. Nắm được cơ hội, công ty đã xây được một Trung tâm Nghiên cứu tầm cỡ quốc tế và mở ra một thế hệ mới những ngôi sao như Ya-Qin Zhang, HongJiang Zhang, Harry Shum, Hsiao-Wuen Hon và một số nhà cải cách lớn lên ở Trung Quốc như Jian Wang và Zheng Chen. Họ không chỉ thành công ở Trung Quốc mà còn vươn ra thế giới – đặc biệt là ở Redmond. Họ ngày càng trở nên không thể thiếu trên bước đường thành công trong tương lai của Microsoft.

Bây giờ Google yêu cầu Lee lập lại những thành công mà ông đã làm cho Microsoft. Tất nhiên sẽ có một vài điểm khác nhau trong kế hoạch của Lee đối với người khổng lồ về phương tiện tìm kiếm này. Không giống như Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh của Microsoft có nhiệm vụ thực hiện nghiên cứu cơ bản trong thời gian năm năm hoặc hơn từ việc thương mại hóa, Trung tâm Google được định hướng nhanh chóng sẽ đưa những công nghệ mới vào thương mại. Lee nói trước tòa: “Trong khi tôi làm việc ở phòng nghiên cứu Microsoft tại Trung Quốc, công việc chủ yếu của tôi là tập trung quản lý và công bố những sản phẩm nghiên cứu về học thuật. Tôi cho là Trung tâm Google chỉ tập trung phát triển sản phẩm chứ không phải là công bố những nghiên cứu học thuật...” Lee không biết điều ông nói sẽ dẫn tới điều gì – nhưng câu nói của ông khẳng định sự nghi ngờ của HongJiang Zhang rằng vị sếp cũ này sẽ cạnh tranh với ATC hơn Trung tâm Microsoft.

Vậy Lee sẽ làm thế nào? Thành tích của Lee trong việc thành lập Trung tâm Microsoft là một dấu hiệu tốt cho Google đặt kế hoạch xây dựng một trung tâm nghiên cứu và phát triển đứng vững ở Trung Quốc. Google được đặt trụ sở ở Bắc Kinh, gần với chính phủ, các trường đại học hàng đầu và các bộ chủ chốt. Tuyển dụng nhân viên cấp cao từ Mỹ, nhất là những người được sinh ra và lớn lên ở Trung Quốc hoặc Đài Loan, họ hiểu biết về nền văn hóa và muốn được quay về tổ quốc để tư vấn cho các nhân viên mới vừa tốt

nghiệp đại học. Dành thời gian và thiết bị cho các trường đại học hàng đầu, không chỉ có lợi cho Google mà còn cho nghành giáo dục và công nghiệp nước nhà.

Nhưng vẫn còn nhiều vấn đề khác nữa. Khi còn làm việc tại Microsoft với vai trò là thành viên chủ chốt của ban cố vấn ở Trung Quốc, Lee đã viết một cuốn sách trắng tóm tắt triết lý sống của ông ở Trung Quốc. Cuốn sách tuy chỉ tóm lược những chiến lược mà ông đã đeo đuổi khi thành lập Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh, nhưng nó đề cập nhiều đề tài nghiên cứu, những thành công cũng như thất bại ở Microsoft và các công ty khác. Rất nhiều cố vấn quản lý và các học giả Trung Quốc đã xuất bản những cuốn sách tương tự nói về hoạt động kinh doanh ở Trung Quốc, thậm chí Lee còn mượn một số ví dụ của họ trong bài viết của mình. Dù vậy, rất ít người mổ xẻ được những vấn đề mang tính phê phán sắc sảo như Lee. Microsoft coi Making It in China (Hoạt động ở Trung Quốc) như là một tài liệu quan trọng. Khi người ta phát hiện Lee gửi bản báo cáo này qua mail cho Eric Schmidt – giám đốc điều hành Google khi ông vẫn đang làm cho Microsoft, nó trở thành bằng chứng chống lại cựu nhân viên này, chứng minh Lee chống lại Microsoft.

Lee nói với các tác giả là bản báo cáo của ông gồm hai bản chính. Bản gốc được viết vào cuối năm 2003 có nhan đề Making It China: Strategic Recommendations For Microsoft (Hoạt động ở Trung Quốc: Những kế hoạch chiến lược cho Microsoft). Bản thứ hai hoàn thành vào khoảng tháng 2 năm 2004, là bản chung và ông có thể gửi cho bất cứ ai ngoài công ty. Ông bóc tem độc quyền Microsoft cắt bỏ hai chương về những lời khuyên đặc biệt dành cho Microsoft và ẩn dưới một cái tên đơn giản là Making It in China (Hoạt động ở Trung Quốc). Thậm chí không có lời giới thiệu về Microsoft, nó vẫn rất ấn tượng – bao gồm cả phần phụ lục nêu chi tiết những điểm mạnh, điểm yếu của chín công ty từng thành công ở Trung Quốc, một vài trong số họ là đối thủ của Microsoft.

Tháng 7 năm 2005, Lee gửi một bản cho Schmidt – sau đó ông nói ở phiên tòa là ông gửi nó không phải tiết lộ bí mật mà là để Google chắc chắn đồng ý với triết lý kinh doanh của ông ở Trung Quốc. Cùng ngày hôm đó Lee gửi cả bản sao cho các tác giả khác.

Trong bản báo cáo dài 23 trang Lee viết: “Với nền kinh tế đang bùng nổ, nguồn nhân tài chưa được khai thác, thị trường trong nước đang phát triển, Trung Quốc tạo ra những cơ hội kinh doanh khổng lồ mang tầm quan trọng chiến lược cho các công ty. Trung Quốc là cơ hội lớn nhất cho bất cứ một công ty nào muốn phát

triển trong thế kỷ XXI."

Trong bản báo cáo đã được nghiên cứu cẩn thận, Lee đưa ra sáu "thách thức" đối với hoạt động kinh doanh ở Trung Quốc – và những "kế sách" phù hợp mà tất cả các công ty nước ngoài phải thực hiện, "nếu không họ sẽ bị đào thải". Đây không phải là bài hay: nhiều thách thức và kế sách bị lặp lại, đôi khi giống nhau, thỉnh thoảng thì đối lập. Tuy nhiên, báo cáo đó vẫn rất hấp dẫn người đọc và mang lại cho họ một kế hoạch rõ ràng để tiến tới thành công ở Trung Quốc. Các bản báo cáo tiếp theo đều là những bản tóm lược hoặc diễn giải. Để người đọc dễ hiểu hơn, không giống với bản gốc, mỗi thách thức đều được kèm theo một kế sách thành công.

THÁCH THỨC 1: NHỮNG NGHI THỨC NGOẠI GIAO VÀ MỐI QUAN HỆ KỲ LẠ

Lee viết: "Văn hóa Trung Quốc được xây dựng trên nền tảng của niềm tin, các mối quan hệ và sự tôn trọng lẫn nhau. Để gây dựng niềm tin phải mất một thời gian dài nhưng lại có rất nhiều cách để phá vỡ niềm tin, chẳng hạn như: biểu hiện sự thiếu tôn trọng, không bày tỏ thiện chí khi nhận được sự ưu ái, không tuân theo những nghi lễ ngoại giao, hạ mình, ép buộc hay nhắc đi nhắc lại những vấn đề gây tranh cãi." Ông khuyên: Niềm tin được xây dựng bằng lời hứa và thực hiện lời hứa. Nhưng tốt hơn cả là không nên hứa gì thay vì "hứa quá nhiều mà không thực hiện được".

(Điều này viết vào cuối năm 2003, rất dễ nhận ra đây là lời chỉ trích cam kết của Microsoft trong năm 2002 – là sẽ cung ứng 100 triệu đô-la để đánh giá và phát triển phần mềm, cam kết này đã không được thực hiện).

Kế sách 1: Học các nghi thức giao tiếp và củng cố các mối quan hệ dựa trên niềm tin

Lee nhấn mạnh rằng xây dựng các mối quan hệ với chính quyền các cấp ngay từ đầu là vô cùng quan trọng, thậm chí còn đi tìm lời khuyên dù điều đó không thật sự cần thiết. Tìm ra con đường để tiến xa hơn các tập đoàn khác cũng là điều vô cùng quan trọng. Motorola đánh giá cao quan hệ với Bắc Kinh bằng cách phái nhân viên cấp cao tới Trung Quốc để tham dự các cuộc họp cấp cao tại thời điểm dịch SARS hoành hành. Lee chỉ ra: "Công ty này cũng theo kịp ý tưởng đổi mới nhằm tiến xa hơn các chương trình MBA do các trường đại học Trung Quốc thành lập cho quan chức chính phủ, đó là các chương trình đào tạo "tiến sĩ quản trị" trong quan

hệ đối tác với trường đại học hàng đầu Hồng Kông. Motorola đặt cược vào thành công này bằng cách cử các nhà điều hành cấp cao của họ tới các lớp học dành cho quan chức chính phủ. Đây chính là cơ hội có một không hai cho việc thiết lập các mối quan hệ. Lee kết luận: "Hiển nhiên, Motorola vẫn là công ty số một – hầu hết người dân Trung Quốc coi đó là một công ty Trung Quốc."

THÁCH THỨC 2: ĐÓNG GÓP TRƯỚC VÀ HƯỞNG LỢI SAU

Theo Lee, người dân Trung Quốc có cái nhìn thân thiện đối với những tập đoàn đã giúp Trung Quốc thành công, đồng thời phản đối việc chỉ chú ý tiếp cận thị trường tiềm năng rộng lớn này. Các tập đoàn đa quốc gia (MNCs) nên đưa ra những cam kết lâu dài, giúp đất nước này thì thường xuyên nhận được những phần thưởng xứng đáng, cả về cơ hội tiếp cận với các thị trường và các nguồn nhân lực. Ông viết: "Các bạn sẽ được hưởng lợi, còn số khác sẽ chìm vào quên lãng."

Đối với một tập đoàn, cam kết của họ thật sự có thể hướng tới thành công lâu dài ở Trung Quốc hơn các nước khác trên thế giới. Tuy nhiên, nỗ lực có thể được bù đắp. "Trung Quốc không hề do dự khi chọn một người bạn trong lĩnh vực công nghiệp và mang lại lợi ích cho họ." Lee chỉ ra một ví dụ: "Ai cũng biết chính phủ Trung Quốc tạo điều kiện thuận lợi cho Coca hơn Pepsi, cho Volkswagen hơn Toyota, cho Sony hơn Toshiba, cho Kodak hơn Fuji và cho Motorola hơn Ericsson. Tập đoàn nào không đưa ra được những cam kết lâu dài thì tập đoàn đó phải trả giá đắt cho tầm nhìn hạn chế của họ."

Kế sách 2: Lập chiến lược cho những cam kết dài hạn

Đối với Trung Quốc, tiếp cận công nghệ còn quan trọng hơn cả tiền bạc. Về căn bản, người Trung Quốc quan tâm đến việc thu hút vốn thông qua các mối quan hệ đối tác và liên doanh. Lee nói: "Bây giờ họ quan tâm nhiều đến các công ty sẵn sàng chuyển giao kiến thức về kỹ thuật và kinh doanh." Các công ty phải thể hiện thiện chí làm chủ kỷ nguyên mới này và biết nhẫn nại chờ đợi sự đền đáp.

Motorola đã thành lập nhiều công ty liên doanh với Trung Quốc, bao gồm các cơ sở nghiên cứu – nơi thường xuyên hỗ trợ cho các trường đại học nước này. Tại thời điểm bản báo cáo của Lee xuất bản, công ty này đã kiếm được 20% trong tổng số doanh thu của các công ty ở Trung Quốc. Các tập đoàn công nghệ khác cũng hưởng lợi từ sách lược tương tự. Năm 1995, IBM mở một phòng

nghiên cứu ở Trung Quốc, đóng góp hơn 100 triệu đô-la cả về phần cứng và phần mềm cho các trường đại học của đất nước này – bù lại họ có được một lượng lớn khách hàng. Ngược về quá khứ, năm 1985 Hewlett-Packard đã thành lập một công ty liên doanh Trung-Mỹ, tạo dựng quanh nó là các nhà đầu tư chiến lược trong lĩnh vực công nghệ và marketing với chi phí rất cao. Lee viết: "HP Trung Quốc đang trở thành chi nhánh phát triển nhanh nhất của HP trên toàn thế giới, với doanh thu 1,2 tỷ đô-la trong năm 2001."

THÁCH THỨC 3: THUÊ LÃNH ĐẠO GIỎI VÀ NUÔI DƯỠNG NHÂN TÀI BẢN ĐỊA

Một phần và toàn bộ việc gây dựng thiện chí cũng như các mối quan hệ lâu dài ở Trung Quốc chính là tạo ra những mô hình lãnh đạo giỏi nhằm phát triển người Trung Quốc thành các nhà quản lý. Mặc dù rất khó có thể thu hút các nhà lãnh đạo giỏi đến làm việc ở Trung Quốc, việc họ có mặt với cương vị là người đào tạo nhân tài bản địa là vô cùng quan trọng – đảm bảo chính phủ sẽ chấp nhận công ty. Lee viết: "MNCs không đánh giá đúng và phát triển tài năng bản địa, họ là những kẻ bóc lột."

Kế sách 3: Nuôi dưỡng nhân tài bản địa và khả năng lãnh đạo

Rốt cuộc là chính phủ Trung Quốc muốn chứng kiến các nhân tài của họ lãnh đạo các tập đoàn nước ngoài. Họ sẵn sàng đặt quan hệ với những cá nhân này, tin tưởng vào họ và dễ tin tưởng những cam kết của công ty mẹ đối với Trung Quốc. Trong khi lực lượng lao động của Trung Quốc có nghị lực, hoạt bát và thông minh thì lại chưa có kinh nghiệm trong quy trình kinh doanh và kỹ năng lãnh đạo. Do đó điều quan trọng đối với các tập đoàn nước ngoài là tập trung đào tạo chuyên sâu cho nhân viên bản địa.

Siêu thị Carrefour có trụ sở tại Paris và là người khổng lồ "hypermarket", tập đoàn bán lẻ lớn thứ hai trên thế giới chỉ sau Walmart, đã tuyển dụng các nhân viên Trung Quốc và yêu cầu họ trợ giúp các nhân viên Pháp, họ được thăng chức ngay sau khi họ đạt được kỹ năng mong muốn. Khi các nhân viên trưởng thành, có đầy đủ phẩm chất của người lãnh đạo, công ty trở thành tập đoàn bán lẻ đứng đầu ở Trung Quốc. Một trường hợp tương tự, lãnh đạo của Coca ở Trung Quốc là một người Trung Quốc, nhà sản xuất đồ uống này được tuyển dụng từ năm 1979, ông tiếp tục công việc với vai trò là giám đốc. Lee viết: "Bây giờ ông là đại biểu quốc hội, cũng là một một lãnh đạo kiểu mới và là tài sản giá trị của công ty."

THÁCH THỨC 4: CHƠI THEO LUẬT THỊ TRƯỜNG CỦA NGƯỜI TRUNG QUỐC

Lee nhận xét: "Người Trung Quốc quyết định theo lý riêng của họ rằng họ sẽ áp dụng luật lệ nào và ai sẽ là người họ hợp tác." Chính phủ cho là họ không có nghĩa vụ phải tiếp cận với thị trường rộng lớn và đang phát triển chóng mặt đơn giản là vì các công ty nước ngoài đã đưa ra những sản phẩm nổi tiếng hoặc đã có danh tiếng thật sự. Hơn nữa, Lee cũng cảnh báo rằng Trung Quốc vẫn đang trong quá trình chuyển đổi từ nền kinh tế tập trung sang nền kinh tế thị trường và chưa thiết lập được cơ cấu pháp lý và kinh doanh như các nước phát triển. "Môi trường này thường xuyên thay đổi và phi lý, vì vậy một trong những luật lệ của thị trường Trung Quốc là: luật lệ luôn thay đổi."

Kế sách 4: Linh hoạt và cởi mở với nhu cầu và thực tiễn của bản địa

Việc thay đổi sản phẩm, thương hiệu và giá cả để phù hợp với thị trường bản địa khiến khách hàng và chính phủ rất hài lòng. Mặc dù Lee không nói ra nhưng kế sách này dường như đưa ra một thông điệp nữa cho Microsoft là trong suốt nhiệm kỳ của mình ở Trung Quốc, ông luôn bị chỉ trích vì không thể giảm giá thành phần mềm. Do giữ giá, hàng triệu người tiêu dùng không thể mua được sản phẩm, do đó các chuyên gia tin là Microsoft đã khuyến khích vi phạm bản quyền.

Lee viết: "Coca-Cola đã thành công trong việc tránh giả mạo thương hiệu bằng cách cho phép các công ty con ở Trung Quốc đặt giá thành sản phẩm thật thấp." Chính điều đó đã tạo ra bước đệm để làm nên những sản phẩm đặc biệt cho Trung Quốc, thể hiện sự tôn trọng và giá trị của thị hiếu người dân, và hơn cả là đáp ứng được nhu cầu người tiêu dùng.

(Tất nhiên là ngành công nghệ phần mềm hoàn toàn khác với công nghệ sản xuất đồ uống và Microsoft đã phản đối, họ cho rằng những chỉ trích này đang "đổ lỗi cho nạn nhân" khi nói rằng giá cả của công ty đã khuyến khích vi phạm bản quyền. Thậm chí giới trí thức Trung Quốc còn tin là trong tuyên bố đó có rất nhiều sự thật – và ít nhất thì nó hàm ý rằng họ có thể mua phần mềm nếu họ có khả năng.)

THÁCH THỨC 5: NỀN KINH TẾ BẢN ĐỊA LÀ ƯU TIÊN HÀNG ĐẦU

"Trung Quốc kỳ vọng các công ty đa quốc gia thúc đẩy nền kinh tế

trong khi tiếp cận với thị trường Trung Quốc, ngay cả khi MNCs là các đối thủ cạnh tranh trong tương lai." Theo Lee giải thích, ưu tiên hàng đầu của Trung Quốc là không muốn phụ thuộc vào kinh tế phương Tây. Do đó, khi Trung Quốc gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới vào cuối năm 2001 thì chính phủ ban hành luật rất cụ thể là phải ưu tiên cho việc tiêu thụ sản phẩm trong nước. Mặc dù nghe có vẻ khác thường, nhưng việc giúp các công ty Trung Quốc phát triển các quy trình, phương pháp sản xuất và đào tạo là một trong những đóng góp lớn nhất và một công ty đa quốc gia có thể làm. Luật lệ này làm cho các công ty cạnh tranh trong nước chắc chắn có mức chi phí thấp hơn. Lee đưa ra lời khuyên, bí quyết của các công ty đa quốc gia là nâng cao giá trị bằng cách tự tạo ra những sản phẩm và dịch vụ mang tính đổi mới. Ông cũng cảnh báo: "Nếu các công ty đa quốc gia phớt lờ việc này thì bị coi là chỉ chú ý đến lợi ích bản thân."

Kế sách 5: Giúp xây dựng môi trường kinh doanh nội địa

Mục tiêu trước tiên của Trung Quốc là phát triển một nền kinh tế lớn mạnh, nơi mà các công ty trong nước có cơ hội phát đạt. Nghĩa là nơi đây sẽ cung cấp lực lượng lao động giá rẻ, chi phí sản xuất thấp nhằm phát triển xuất khẩu các mặt hàng công nghệ cao trong các lĩnh vực máy tính và dịch vụ. Lee nhấn mạnh: "Chia sẻ văn hóa kinh doanh, khái niệm quản lý, kỹ năng công nghệ thậm chí sẽ có ích hơn xây dựng lòng tin và hợp tác kinh doanh".

Cả Coca-cola và KFC đã đào tạo các đối tác và nhà cung cấp bản địa về cách quản lý doanh nghiệp – những hoạt động mà Lee muốn ám chỉ là trả cổ tức cho các công ty. IBM đã giúp Tập đoàn Viễn thông Huawei tái sắp xếp và nâng cấp tổ chức của tập đoàn này, và khi Huawei phát triển, nó trở thành đối thủ hàng đầu của Cisco ở Trung Quốc. Đối với một tập đoàn hàng đầu như Microsoft, để hướng dẫn các các công ty bản địa về quá trình phát triển phần mềm cần phải đi một chặng đường khá dài mới có được điều kiện thuận lợi và cuối cùng đi đến thành công trong kinh doanh.

THÁCH THỨC 6: HÌNH ẢNH TỐT ĐẸP KHÓ CÓ THỂ NẮM BẮT

Một lần nữa Lee đưa ra vấn đề của Microsoft khi trình bày quan điểm của mình: đó là những kinh nghiệm của cựu giám đốc kinh doanh của Microsoft ở Trung Quốc, bà Juliet Wu. Công ty đã tiến cử bà làm giám đốc. Sau đó, Wu viết một cuốn tự truyện đánh gục vẻ ngạo mạn của tập đoàn và nắm được những chiến lược tiếp thị – khiến tập đoàn quay cuồng. "Microsoft Trung Quốc đã quảng cáo Juliet Wu như một nữ anh hùng và sự ra đi của bà đã nhấn

chìm Microsoft."

Nhưng Microsoft không phải là tập đoàn duy nhất ở Trung Quốc đang phải cố gắng xây dựng hình ảnh. Các mối quan hệ công chúng thật sự bấp bênh đối với các công ty đa quốc gia vì báo chí không được tự do ngôn luận, phương tiện truyền thông nơi đây dễ bị lôi kéo hơn báo chí phương Tây – khiến các tập đoàn dễ bị ảnh hưởng trong suy nghĩ của công chúng.

Kế sách 6: Xây dựng niềm tin từ một tổ chức thống nhất và khiêm nhường

Theo Lee nên dùng cách tiếp cận giản đơn trong PR: luôn khiêm tốn và quan tâm đến quan hệ đối tác với Trung Quốc, không nên khuếch trương về công ty. "Để tạo nên một hình ảnh tốt đẹp ở Trung Quốc, các công ty đã làm việc chăm chỉ nhằm duy trì thông điệp hợp tác nhất quán và một bản mô tả PR đơn giản chứ không phải là chiến dịch PR, họ tập trung chiếm lòng tin của đối tác từ trung ương đến địa phương. Doanh thu của hãng điện tử Philips Trung Quốc lớn hơn Microsoft 70 lần nhưng chi phí cho PR chỉ bằng một phần mười của Microsoft.

Lee cảnh báo là PR sẽ trở nên vô nghĩa nếu chúng không được xây dựng trên nền tảng của sự tin cậy và các mối quan hệ bền vững lâu dài. Để xây dựng lòng tin và các mối quan hệ, hãy vận dụng các kế sách trên.

Cuối cùng, thành công chính là nhờ thúc đẩy tốt các mối quan hệ. Nó không phải là chủ nghĩa vị tha để hướng Microsoft hay các công ty khác theo những nguyên tắc này. Tuy nhiên, các công ty tin là nếu họ thành thật và rộng lượng trong các mối quan hệ, họ sẽ nhận được nhiều sự ủng hộ từ giới học viện và chính phủ – và cuối cùng, sẽ nhận được lợi ích. Về vấn đề này, Microsoft đã và đang nuôi dưỡng môi trường phần mềm Trung Quốc – đào tạo những kỹ sư trẻ, các nhà khoa học máy tính thuộc lĩnh vực vận dụng và quản lý R&D, trở thành đối tác của các công ty Trung Quốc và hỗ trợ các trường đại học – việc làm này sẽ nâng cao số lượng cổ đông công nghiệp trong cả nước. Ngược lại, sự tăng trưởng này sẽ tạo động cơ khuyến khích Trung Quốc đẩy mạnh việc chống vi phạm bản quyền và ủng hộ quyền sở hữu trí tuệ – cả chính phủ và người dân đều mua sản phẩm của Microsoft.

Tám năm qua, thành công lớn nhất mà Microsoft đạt được ở Trung Quốc – thu hút nhân tài, đưa ra các kết quả nghiên cứu, tạo ra các sản phẩm hay củng cố hình ảnh công ty – là nhờ có Trung

tâm Nghiên cứu Bắc Kinh. Nói chung, từ thời Kai-Fu Lee, Trung tâm đã giúp công ty đi một chặng đường dài vượt qua thử thách của Trung Quốc và có lẽ nó là một phần cốt lõi trong lời khai của Steve Ballmer trong phiên tòa xét xử vụ của Lee: "Tôi cảm thấy chúng ta vẫn còn vài điều chưa tiết lộ, vì vậy, chúng ta hãy nói chúng ta đã hoạt động kinh doanh ở Trung Quốc như thế nào và thực hiện P&R ra sao."

Trung tâm này hoạt động dưới sự chỉ đạo của những người nói tiếng phổ thông, tất cả đều được sinh ra trên Trung Quốc Đại lục, ngoại trừ Lee. Rất lâu trước khi người sáng lập này chuyển sang Google, ngọn đuốc được chuyển sang cho một nhà lãnh đạo người Trung Quốc – người từng học, làm việc ở Mỹ và được đào tạo toàn diện ở Trung Quốc và số người được đào tạo ở Trung Quốc ngày càng lớn mạnh. Tất cả điều này là do một phần của việc xây dựng mối quan hệ tốt đẹp.

Thông qua Trung tâm, Microsoft đã hỗ trợ hàng triệu đô-la, phần mềm, trang thiết bị cho nền giáo dục Trung Quốc, đào tạo hàng nghìn sinh viên, thiết lập hàng trăm mối quan hệ về học thuật và công nghiệp, trở thành doanh nghiệp sở hữu nước ngoài đầu tiên được phép cấp bằng sau tiến sĩ. Khi đạt được những điều mới mẻ, như sáng lập ra ATC, họ phải thận trọng lắng nghe ý kiến và lời khuyên từ các quan chức Trung Quốc. Thậm chí các hội nghị Tin học thế kỷ XXI đã được công chúng biết đến theo cách Microsoft đẩy mạnh, thậm chí nâng tầm nhìn về sự biến đổi thế giới thông qua sức mạnh của công nghệ thông tin mà không cần phải quảng cáo. Rất nhiều những người tài giỏi và thông minh trong lĩnh vực công nghệ thông tin phải cạnh tranh với nhau để được làm việc tại MSR Châu Á.

Tiếng tăm của Trung tâm đã gây ấn tượng với các lãnh đạo cấp cao trong chính phủ Trung Quốc. Nó là chủ đề thảo luận của Chủ tịch Giang Trạch Dân khi ông gặp Bill Gates hồi đầu năm 2003. Thông qua Trung tâm, hình ảnh của Microsoft ở Trung Quốc đang được cải thiện từng ngày, như Yaoxue Zhang – Vụ trưởng Vụ Đại học nói thêm: "Tất nhiên là đang có xu hướng tốt lên." Microsoft đã chào đón phái đoàn Bộ Giáo dục tại khu nghỉ mát gần Vạn Lý Trường Thành vào hồi tháng 5 năm 2005.

Nhưng cho dù "bí quyết" của Steve Ballmer có thuyết phục đến đâu thì không ai ở Microsoft cho rằng là tập đoàn này không thể tiến xa hơn nữa. Có lẽ Microsoft cần thống nhất nghiên cứu với phát triển, phải đảm bảo với Trung Quốc như Lee đã gợi ý, mặc dù có lý do chính đáng để tin là có nhiều vấn đề đã được giải quyết

trong nội bộ công ty. Microsoft cần phải khắc phục ngay việc đã không thực hiện được cam kết cung ứng. Ở Trung Quốc hay bất cứ nơi nào, công ty đều phải cố gắng đấu tranh cho hình ảnh của mình bằng việc thực hiện các chiến dịch tiếp thị mạnh mẽ. Công ty cũng có thể làm được nhiều hơn để tiếp cận với kỹ thuật số bằng cách giảm chi phí phần mềm và tiến thêm những bước mới nhằm các sản phẩm đến được tay người dân. Theo lời của Songde Ma, nguyên Thứ trưởng Bộ Khoa học và Công nghệ Trung Quốc: "Mọi người không có đủ tiền để mua một phần mềm Windows mới hai năm một lần". (Thật may là, có lẽ, Vista đã bị trì hoãn quá nhiều, nên đó không còn là vấn đề lớn).

Khi tiến hành xây dựng một trung tâm nghiên cứu như MSRA và dường như mọi việc đang đi đúng hướng thì có một số vấn đề nảy sinh. Một số người Trung Quốc coi việc liên doanh như thế này là một dạng của "chảy máu chất xám", vì các công ty như Microsoft đã "nhặt" những sinh viên giỏi nhất của các trường đại học nổi tiếng Trung Quốc. Giáo sư Hongfei Wang thuộc Viện Hóa học, Viện Hàn lâm Khoa học, nói: "Thật đáng xấu hổ khi chính phủ và các trường đại học đã lãng phí nhân tài. Đó là cơ hội tốt cho những sinh viên nghèo vì họ thật sự không có lựa chọn tốt hơn. Nhưng chỉ bằng cách làm các bài luận cho các dự án của Microsoft thì cơ hội phát triển tri thức và trí tuệ của họ bị giảm đi đáng kể."

Hongfei Wang nói rằng ông không đổ lỗi Microsoft đã khai thác những lỗ hổng trong hệ thống đào tạo của Trung Quốc. Nhưng ông lưu ý rằng các tập đoàn công nghệ đang có được những người xuất sắc nhất – những người sẽ trở thành nhà lãnh đạo của Trung Quốc trong tương lai. Ông mong muốn họ được làm việc về những vấn đề quan trọng hơn là phiên bản tiếp theo của một gói phần mềm có bản quyền. Ông nói: "Tôi quan tâm hơn đến các chi phí xã hội, các chi phí vốn nguồn nhân lực ngoài ra tôi cũng quan tâm đến sự phát triển bền vững và những điều tốt đẹp hơn cho xã hội."

Tóm lại, một số vấn đề cụ thể đặt ra cho Microsoft, những thách thức có liên quan đến phát triển các mối quan hệ – điều chỉnh sản phẩm phù hợp với thị trường bản địa, đầu tư vào nền giáo dục và cơ sở hạ tầng kinh doanh của Trung Quốc, đào tạo và tư vấn nhân tài bản địa – thách thức bất cứ một tập đoàn đa quốc gia nào muốn hoạt động kinh doanh tại đây. Giải quyết vấn đề nói trên không hề đơn giản. Tất cả các công ty nước ngoài đều phải vượt qua được điều cơ bản là xây dựng niềm tin và thận trọng nâng cao hình ảnh của mình. Sự tiến triển sẽ rất chậm; có thể sẽ tiến triển, có thể sẽ thụt lùi và có thể phải bắt đầu lại. Rõ ràng không một

công ty nào có thể làm hài lòng tất cả mọi người. Trong khi một số đồng nghiệp lên tiếng chỉ trích chiến thuật mà các trung tâm nghiên cứu nước ngoài như Microsoft thu hút nguồn sinh viên tài năng – những người có thể gia nhập các tập đoàn Trung Quốc thì Songde Ma coi các trung tâm đó cứu như một phần của một chu kỳ kinh doanh lành mạnh mà nhờ đấy, Trung Quốc được thúc đẩy trong việc cải cách hệ thống của họ. Ông nói: "Một số người đang quan tâm đến vấn đề "chảy máu chất xám". Khi MSR Trung Quốc mở cửa, chỉ cách viện nghiên cứu của tôi 200m (Viện Tự động hóa), đã có sự cạnh tranh khi tìm kiếm sinh viên và giáo sư xuất sắc. Nhưng điều đó lại tốt vì nó khiến Viện Khoa học Trung Quốc phải tăng lương và tăng các quỹ. Nếu không có họ, điều đó đã không xảy ra."

Cuối cùng, điều quan trọng nhất không phải là không được phép sai lầm mà là phải nhất quán và thành thật trong các dự án và dự định. Có lẽ đây là điểm mấu chốt được đề cập trong "Hoạt động ở Trung Quốc" – bản báo cáo được coi là một ẩn dụ cho cuộc cạnh tranh và đổi mới toàn cầu trong thế kỷ XXI. Đây là một lời nhắc nhở sâu sắc rằng các luật lệ và điều kiện kinh doanh ở các nước mới nổi lên luôn thay đổi, và ngày càng có nhiều công ty đặt cược vào nó. Các quốc gia đang bùng nổ không chỉ là thị trường mới nổi dậy mà họ còn là một nguồn đổi mới vô tận trong tương lai. Nhân tài của những nước này sẽ không còn đến "phương Tây" nữa. Các công ty muốn cạnh tranh quốc tế thì phải đến với các nguồn nhân tài và đưa quốc gia đó đi lên, thậm chí còn phải làm những điều mạo hiểm cho công ty. Bất cứ một nỗ lực nào như vậy đều là từ các điều khoản của nước sở tại, chứ không phải là của công ty.

Theo quan điểm chung, thành công hay thất bại của các tập đoàn tư nhân – Microsoft, Google, IBM, Intel hay bất cứ một tập đoàn nào đều không quan trọng. Trên trang Web cá nhân, Lee đã viết là dù vụ kiện của ông kết thúc như thế nào thì "người thắng cuộc cuối cùng phải là thanh niên Trung Quốc và đất nước Trung Quốc".

Đồng nghiệp cũ HongJiang Zhang cũng đồng ý như vậy. Ông nói công nghệ thông tin sẽ phát triển hơn, sẽ tạo ra được những lợi ích to lớn trên khắp thế giới đối với các cá nhân cũng như các tập đoàn – Điều này sẽ góp phần thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và đưa ra những đổi mới lớn hơn. Ông khẳng định: "Đó chính là những điều mà ta phải cạnh tranh."

Kịch bản tương tự có thể xảy ra ở các nước như Ấn Độ, Nga, Singapore hay Braxin – ở bất cứ quốc gia nào và thuộc bất cứ lĩnh

vực nào, hãy cố gắng đi theo con đường đổi mới.

Phần kết

"Xin chúc mừng, chúng ta đã sống sót!"

Ngày 28 tháng 10 – ngày 5 tháng 11 năm 2005

Càng có nhiều công nghệ cao xuất hiện ở Trung Quốc thì càng tốt. Liệu công việc kinh doanh có khó khăn đối với những đối thủ cạnh tranh của họ? Đúng, rất có thể như vậy nhưng đó là toàn bộ quá trình hoạt động kinh doanh.

--NATHAN MYHRVOLD

Các bạn đang chứng kiến sự bùng nổ công nghệ ở châu Á, trong đó có Nhật Bản và Trung Quốc, mà tôi nghĩ nó mang rất nhiều ý nghĩa. Sự đổi mới mà chúng ta đang chứng kiến ở đây... thật sự là một điều phi thường.

--BILL GATES

Thật khó nhận ra thành phố Bắc Kinh. Sự náo nhiệt của các công trường đang xây dựng, tiếng ồn ào của các phương tiện giao thông, hàng triệu người nói và viết một thứ tiếng mà rất ít người phương Tây có thể hiểu được. Nhưng dần dần nó hé mở ra trước mắt bạn: Thực tế, Trung Quốc cũng có thứ giống như Mỹ vậy.

Trên khắp đất nước rộng lớn này, những thỏa thuận đang diễn ra, những bước khởi đầu đang được hình thành, những hợp đồng đang được ký kết nhanh chóng. Khoa học và công nghệ được coi trọng. Hàng năm, Trung Quốc có hàng chục nghìn nhà sinh học, kỹ sư và chuyên viên máy tính tốt nghiệp cũng như hàng nghìn người trở về nước sau khi du học. Sự tiến bộ của họ trong mọi lĩnh vực từ sinh học, công nghệ nano cho đến công nghệ máy tính đều gây ấn tượng sâu sắc. Quan trọng hơn cả là sự kết hợp giữa những người xuất sắc trong giới công nghệ thông tin với giới nghiên cứu

và các cộng đồng doanh nghiệp, từ những người mới lập nghiệp đến những nhà đầu tư mạo hiểm và các công ty đa quốc gia, kết quả là hàng loạt trung tâm cạnh tranh lành mạnh cùng nhau thúc đẩy quá trình đổi mới – tạo ra nhiều cơ hội ở những nơi như Bắc Kinh, Thượng Hải – những nơi có thể sánh với Boston hay Thung lũng Silicon.

Có ý kiến cho rằng Bill Gates coi Trung Quốc là một trong những dân tộc thông minh nhất trên thế giới vì đây là quốc gia nghèo đói hơn các quốc gia khác. Với tầng lớp trung lưu khoảng 300 triệu người đang nhanh chóng tiếp cận với nền giáo dục, nguồn vốn và cơ hội, niềm khát khao của Trung Quốc không dừng lại ở sự tăng trưởng, không chỉ là tiêu thụ hàng hóa và dịch vụ mà còn ở lĩnh vực sản xuất. Vì thế, dù bạn là một tập đoàn bất khả chiến bại như Microsoft, một quốc gia có một nền kinh tế phát triển như Mỹ, thậm chí là một cá nhân thì sự nổi bật của Trung Quốc như một trung tâm đổi mới cần phải được chấp nhận.

Nathan Myhrvold – kiến trúc sư đầu tiên của Trung tâm Nghiên cứu Microsoft ở Bắc Kinh, cố gắng hết sức mình. "Càng có nhiều công nghệ cao xuất hiện ở Trung Quốc càng tốt." Vị cựu trưởng phòng công nghệ của công ty đã khẳng định, bỏ qua một số thất bại về việc cung ứng: "Liệu điều đó có nghĩa là việc kinh doanh sẽ trở nên khó khăn đối với những đối thủ của họ? Đúng vậy, rất có thể – nhưng đó cũng là toàn bộ chu trình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Người ta ganh tị cho rằng chúng tôi sẽ mất đi ngôi vị số một. Nhưng nghiên cứu là lĩnh vực mà công nghệ nơi này trợ giúp cho công nghệ nơi khác. Ở một nơi nào đó trên đất nước rộng lớn này có một cậu bé 7 tuổi người Trung Quốc sẽ nhận bằng tiến sĩ về ngành sinh học phân tử. Sau đó, cậu bé 7 tuổi này sẽ tìm ra một loại thuốc mà trong vòng 20 năm tới sẽ cứu sống tôi" Ông cười. "Tôi cảm thấy điều đó thật tồi tệ!"

"Dù đó là thuốc hay bất cứ một loại công nghệ nào khác, một cộng đồng người càng lớn thì càng có nhiều chuyên gia làm việc để giải quyết vấn đề và như vậy vấn đề được giải quyết càng nhanh", Myhrvold tiếp tục. "Liệu có phải là điều tồi tệ cho Massachusetts khi Thung lũng Silicon xuất hiện? Không, tôi nghĩ đó là một điều tốt. Liệu nó có là điều tồi tệ cho cả Massachusetts và Thung lũng Silicon khi Seattle phát triển? Không, tôi nghĩ đó cũng không phải là vấn đề."

Giống như thuốc, "mặt tốt" của cạnh tranh toàn cầu khó tiếp nhận. Microsoft đã đi đầu trên mặt trận công nghệ thông tin khi xây dựng trung tâm nghiên cứu ở Bắc Kinh; trong gần bảy năm

Microsoft cảm thấy có rất ít cạnh tranh từ một tập đoàn phương Tây khi thu hút những sinh viên tốt nghiệp giỏi nhất ở Trung Quốc. Việc Google tuyển dụng Lee để ra mắt một trung tâm chi nhánh về nghiên cứu và phát triển đã thể hiện một cuộc chiến không cân bằng và tăng rủi ro khi thu hút nhân tài. Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh rơi vào cuộc khủng hoảng nhỏ về niềm tin khi người sáng lập đã rời khỏi công ty trong những phiên tòa quyết liệt. Microsoft đã không phải đợi lâu đưa ra câu trả lời, theo cách chứng minh trong những luận điểm đầy ngụ ý của Myhrvold là: Nếu cạnh tranh không giết chết bạn, nó sẽ càng khiến bạn mạnh mẽ hơn.

Ngày 22 tháng 9 năm 2005, chưa đầy một tuần sau phiên tòa xét xử, Lee bắt đầu tuyển dụng nhân sự cho Google ở Trung Quốc, Microsoft thông báo là Ya-Qin Zhang sẽ quay trở lại Bắc Kinh giữ chức phó chủ tịch Microsoft tại Trung Quốc. Với chức danh đó, Zhang sẽ có quyền giám sát các hoạt động nghiên cứu và phát triển của Microsoft tại Trung Quốc, cùng với Tim Chen – phụ trách kinh doanh và tiếp thị. Việc Ya-Qin Zhang quay trở về văn phòng ở tầng sáu Tòa nhà Sigma đã củng cố tinh thần cho các nhân viên của trung tâm và không còn nghi ngờ gì nữa, ông đã giúp họ hồi phục sau cú sốc đó. Phái thêm một phó chủ tịch hợp tác thứ hai đến Trung Quốc cũng thể hiện những cam kết của Microsoft với khu vực này và đưa ra chiến lược quan trọng trong kế hoạch dài hạn của công ty.

Dù vậy, ban đầu không ai trong tập đoàn này chắc chắn về vai trò của Ya-Qin Zhang. Rõ ràng, ý định đầu tiên của Microsoft đưa ông đến đây là để cân bằng sự ảnh hưởng của Lee khi Lee gia nhập Google. Trên giấy tờ, ông có nhiệm vụ kiểm soát toàn bộ hoạt động nghiên cứu và phát triển của Microsoft tại Trung Quốc, bao gồm hơn 200 nhân viên tại MSR Châu Á và hơn 300 nhân viên tại ATC, cũng như 300 nhân viên chủ yếu liên quan đến việc phát triển phần mềm, định vị và thử nghiệm (rất nhiều trong số nhân sự được bổ sung này đã làm việc ở Bắc Kinh, với khoảng 100 người ở Tòa nhà Sigma. Nhưng Microsoft vẫn duy trì một nhóm dịch vụ Windows ở Thượng Hải và cả hai nhóm ở Thâm Quyến – nhóm dự án về tin nhắn di động và nhóm phát triển phần cứng).

Chức vụ của Zhang đã giúp mối quan hệ với các quan chức Trung Quốc thuận tiện hơn. Về bản chất, cuộc sống ở Tòa nhà Sigma không thay đổi đáng kể. Cuối tháng 9 và đầu tháng 10 năm 2005, đại sứ mới của Microsoft về nghiên cứu và phát triển trở về quê hương. Tại cuộc họp toàn thể công ty, gồm có nhân viên của MSR Châu Á và ACT, Ya-Qin Zhang nói rằng ít nhất trong thời gian tới,

ông sẽ báo cáo với phó chủ tịch cấp cao Rick Rashid. Zhang cũng nhấn mạnh ông không muốn sự có mặt của mình làm ảnh hưởng đến các nhóm phát triển sản phẩm Redmond, mặc dù ông nói vai trò của ông rất mơ hồ và đề nghị các nhân viên cho ông thời gian vạch ra một chương trình chi tiết hơn.

Zhang được giao một nhiệm vụ rất gần với vị trí mà chính Lee chủ trương tạo ra nhằm đưa ra những hình ảnh thống nhất và phối hợp tốt hơn với các quan chức Trung Quốc cho công ty. Steve Ballmer đề nghị với một công việc để giữ ông ở lại Microsoft. Lee từ chối, ông cảm thấy mình khó thành công trong vai trò này. Tuy nhiên, người đồng nghiệp và là bạn cũ của ông lại nghĩ khác về việc này.

Ở Ya-Qin Zhang, Microsoft tìm thấy nhà lãnh đạo cho các hoạt động R&D tại Trung Quốc, người dường như chỉ hiểu biết về phương tiện truyền thông tương đương với Kai-Fu Lee. Có thể Ya-Qin Zhang không được sinh viên sùng bái như Kai-Fu Lee nhưng ông lại có được sự coi trọng của giới nghiên cứu, thậm chí ông còn được đánh giá là giỏi chuyên môn về lĩnh vực (thông tin và truyền thông đa phương tiện) hơn là chuyên môn của Lee (lời nói và ngôn ngữ tự nhiên). Hơn nữa, không giống với Lee, Zhang sinh ra ở Trung Quốc và gần như gắn bó cả cuộc đời ở đó, kể cả bốn năm ông giữ cương vị lãnh đạo của MSR Châu Á, gần gấp đôi thời gian mà Lee ở. Ông rất thoải mái khi tụ tập cùng giới kinh doanh và ít nhất ông cũng có quan hệ tốt đẹp với chính phủ. Trở lại năm 2001, ông cắt bỏ được thói quan liêu xung quanh hukous (giấy phép nhập cư) giúp các nhân viên mới tuyển dụng của Trung tâm dễ dàng chuyển đến Bắc Kinh. Ya-Qin Zhang cũng là kiến trúc sư đầu tiên của Kế hoạch Vạn Lý Trường Thành. Trong kế hoạch này, Microsoft đã đầu tư khoảng 25 triệu đô-la cho ngành giáo dục Trung Quốc trong khoảng thời gian từ năm 2002 đến 2005, chủ yếu là hỗ trợ giảng viên, phát triển chương trình giảng dạy và đào tạo quản lý tại 35 học viện phần mềm ở Trung Quốc.

Chuyến thăm của Ya-Qin Zhang hồi cuối tháng 9 gần như bí mật. Không có bất cứ một bài báo nào đưa tin xung quanh chuyến đi này và thật khác thường, ông không hề có một buổi diễn thuyết nào tại các trường đại học. Ông đến thăm một số địa điểm văn phòng mới có tiềm năng, gặp các nhà quản lý của Microsoft và các nhóm phát triển sản phẩm. Ông cũng điều khiển một vài buổi phỏng vấn tuyển dụng nhân sự và đã có một số cuộc điện đàm xã giao với vài quan chức chính phủ. Ông cũng có một "bữa nhậu vui vẻ" với một quan chức cao cấp của Bộ Giáo dục.

Zhang khẩn trương trở lại Mỹ, lên kế hoạch cùng gia đình chuyển về Bắc Kinh vào đầu năm 2006, lúc đó ông cho rằng tổ chức R&D của Microsoft sẽ tăng thêm 200 nhân viên và đạt tới con số 1.000. Ông dự định sẽ tăng gấp đôi con số này trong năm tới, tập trung vào lĩnh vực phát triển sản phẩm, đồng thời có chiến lược rõ ràng và trình độ quản lý cao cấp đối với những vấn đề quan trọng. Ông nói: "Trong vài năm tới, Trung Quốc sẽ trở thành cơ sở chủ chốt đối với chúng tôi trong lĩnh vực R&D. Tôi rất mong có được cơ hội này."

Trong quá trình cạnh tranh với Kai-Fu Lee, Ya-Qin Zhang tránh đưa ra những nhận xét trực tiếp. Ông nói: "Tôi tin rằng Microsoft là một tập đoàn lớn. Nó chưa hoàn hảo và có rất nhiều cạnh tranh, nhưng Microsoft đang ở chuẩn bị bước vào điểm nhấn để chuyển sang một giai đoạn mới... Châu Á sẽ là chiến trường chính trong 5-10 năm tới. Cạnh tranh sẽ giúp bạn tập trung, đổi mới và hoạt động hiệu quả hơn."

MSR Châu Á chắc chắn sẽ hoạt động hiệu quả hơn trong vài tuần sau chuyến thăm của Ya-Qin Zhang. Gần một năm trôi qua kể từ tuần lễ kỷ niệm bận rộn của tháng 11 năm 2004, khi Trung tâm Nghiên cứu tổ chức Hội nghị Giáo dục Cấp cao, các cuộc họp ban tư vấn kỹ thuật và Hội thảo Công nghệ thông tin thế kỷ XXI lần thứ sáu. Bây giờ là lúc tổ chức lại những ngày hội này với nhiều kỳ vọng hơn bao giờ hết.

Cuộc vui bắt đầu vào buổi tối thứ Năm ngày 27 tháng 10. Rick Rashid đã tới từ Redmond trong ngày hôm đó và Harry Shum đã tổ chức một bữa tối chiêu đãi ông, còn có cả Andrew Yao cựu chuyên viên khoa học máy tính của Đại học Princeton, người từng đoạt giải thưởng Turing Award nay đã trở về Trung Quốc, và Dương Chấn Ninh – người đoạt giải Nobel, đã nói tại Hội nghị Công nghệ thông tin Thế kỷ XXI năm trước. Sáng hôm sau, Rashid, Shum và trưởng phòng quan hệ đại học Lolan Song đã đến Bộ Giáo dục ở khu thương mại Bắc Kinh để ký thỏa thuận, mở ra giai đoạn hai cho Kế hoạch Vạn Lý Trường Thành và chính thức thống nhất sẽ kỷ niệm tại khu nghỉ mát sang trọng gần Vạn Lý Trường Thành hồi tháng 5 năm ngoái.

Hiệp định mới này nhắc lại những cam kết hỗ trợ cho các trường cao đẳng phần mềm Trung Quốc trong vòng ba năm tới. Nhưng nó cũng chứa đựng một số rắc rối nhỏ. Điều tối quan trọng là sáng kiến thiết lập MSR Châu Á thành một cơ sở chính thức hay một trung tâm nghiên cứu chuyên đào tạo nghiên cứu viên công nghiệp – một thỏa thuận không hề liên quan đến bất cứ một cam

kết tài trợ nào, nhưng lại đòi hỏi Microsoft phải tạo ra được các nhóm trợ lý nghiên cứu và các chương trình được thiết kế để giúp những sinh viên chuẩn bị vào làm việc tại R&D. Một số tập đoàn lớn của Trung Quốc cũng có cơ sở đào tạo như thế. Tuy nhiên, theo như những gì các nhà lãnh đạo của Microsoft nói, đây là lần đầu tiên một tập đoàn nước ngoài nhận được một nhiệm vụ như thế. Shum nói: "Đây là một thỏa thuận lớn."

Lễ ký kết với Thứ trưởng Qin-Ping Zhao diễn ra đúng như kế hoạch. Nhưng thủ trưởng của ông, Bộ trưởng Bộ Giáo dục Ji Zhow, đang bận rộn với việc khác, yêu cầu những người đại diện Microsoft không được về trước khi ông tỏ lòng kính trọng, ông nhấn mạnh Trung Quốc đã học được rất nhiều từ Microsoft và đất nước đánh giá cao những kinh nghiệm đã được tập đoàn này chia sẻ thông qua thực tế và các chương trình khác. Việc ông đưa ra lời nhận xét như vậy là thể hiện một mối quan hệ tốt đẹp.

Tôn trọng bộ trưởng Trung Quốc là một điều mong đợi, nhưng nó cũng đặt tập đoàn lên một thời gian biểu tiếp theo trong kế hoạch làm việc trong ngày: giới thiệu một vũ khí mới trong cuộc chiến công cụ tìm kiếm với Google. Từ Bộ Giáo dục, Shum, Rashid và Song nhanh chóng tới Làng Olympic ở phía bắc Bắc Kinh. Đầu giờ chiều, họ lên kế hoạch thông báo sẽ thành lập một tổ chức ngang tầm với ACT, gọi là Trung tâm Công nghệ tìm kiếm (Search Technology Center). Trung tâm này dành riêng để phát triển những tiến bộ liên quan đến tìm kiếm của Trung tâm Nghiên cứu để phục hồi thông tin, khai thác dữ liệu, nghiên cứu thiết bị và những lĩnh vực khác. Tổ chức mới này được đặt tại Tòa nhà Sigma và trợ lý giám đốc Hsiao-Wuen Hon sẽ lãnh đạo. Ông dự định sẽ tuyển dụng 50 nhân viên mỗi năm, trong khoảng thời gian 3-5 năm tới.

Các kế hoạch cho trung tâm tìm kiếm này đã có từ rất lâu, trước khi Kai-Fu Lee rời khỏi công ty: đây là chủ đề trong các cuộc họp kín giữa nhóm thành viên Bắc Kinh với ban điều hành của MSN ngay sau ngày hội công nghệ TechFest hồi tháng 3 vừa rồi. Tuy nhiên, cuộc chiến leo thang với Google đã gây ra nhiều thay đổi và Microsoft không thể trì hoãn thông báo về sự thành lập của Trung tâm. Sheila Shang đã thuê một phòng lớn tại khách sạn Crowne Plaza ở làng Olympic, còn có tên khác là Five Continent Plaza. Căn phòng được chia bởi một bức bình phong có logo Microsoft. Hơn 50 phóng viên đến từ Bắc Kinh, Thượng Hải, Thành Đô và Quảng Đông được đưa vào một bên phòng, có rào chắn ngăn cách, họ không được biết điều gì đang diễn ra, chỉ biết rằng MSR Châu Á sẽ đưa ra một thông báo quan trọng.

Ngay sau đó, Shum bước ra và trình bày sơ lược về những thành tựu của Trung tâm Nghiên cứu trong bảy năm qua. Đến lúc này ông mới tiết lộ MSR Châu Á đã tiến tới một mốc lịch sử quan trọng nữa. Với ánh đèn flash, âm nhạc nổi lên và rào chắn được mở ra. Rashid, Hsiao-Wuen Hon, chuyên gia tìm kiếm Wei Ying Ma và một người khác đang đợi ở đó, bên cạnh là 12 sản phẩm mẫu về công nghệ chia nhóm, tìm kiếm trên thiết bị di động, tìm kiếm hình ảnh, video và tin tức, thậm chí cả việc mua sắm có liên quan đến tìm kiếm. Sau đó, Hsiao-Wuen Hon giải thích chi tiết về Trung tâm Công nghệ Tìm kiếm. Sau các phát biểu ngắn của Rashid và một người quản lý chương trình MSN người đã nói về sự hợp tác giữa trung tâm và Redmond, Shum trở lại sân khấu và mời các phóng viên báo chí tận mắt chứng kiến những sản phẩm mẫu đó.

Microsoft đã mở ra một mặt trận mới trong cuộc chiến công cụ tìm kiếm với Google. Hon dự tính sẽ tuyển một số nhân viên từ Trung tâm Nghiên cứu hoặc ATC và cho rằng kinh nghiệm của họ sẽ giúp ông đi trước trung tâm R&D mới của Goolge – trung tâm này bắt đầu tuyển sinh viên mới tốt nghiệp, những người sẽ cần đào tạo công việc. Hon dự đoán: “Đây sẽ là một lợi thế rất lớn.”

Không thể nói rằng Microsoft vẫn không bắt kịp công nghệ tìm kiếm thông tin tổng hợp. Hon thừa nhận: “Ngày nay, mọi người tìm kiếm trên MSN và nhận ra là họ không nhận được kết quả giống như khi họ tìm kiếm trên Google. Microsoft là một công ty đi sau về thuật toán tìm kiếm. Đây không phải là điều bí mật, điều quan trọng nhất Microsoft làm không phải là việc kiếm tiền thông qua tìm kiếm, mà là sự tăng cường đổi mới để sản phẩm của Microsoft thật sự đổi mới. Lúc đó mới là vấn đề tiền bạc.”

Ngày hôm đó đã kết thúc bằng một bữa tiệc pizza kiểu Mỹ và một cuộc họp ban lãnh đạo tại Trung tâm Nghiên cứu. Sau đó, một nhóm gồm 20 nhà quản lý đã đi bộ tới khách sạn Jade Palace gần đó để chơi bowling. Rashid có năng khiếu chơi môn thể thao này.

Shum đã học được những kỹ năng từ sếp của mình. Mùa hè trước, Steve Ballmer đã đến thăm Bắc Kinh, ông và Shum chơi bóng rổ với các nhân viên và sinh viên của Trung tâm Nghiên cứu tại Trung tâm Kerry. Không lâu sau, ông đi đánh golf ở Redmond với vài vị phó chủ tịch MSN. Một vị quản lý, đã nói với ông: “Harry, anh làm tốt lắm! Giờ đây anh chơi bóng rổ với giám đốc điều hành tập đoàn và chơi golf với cả các phó chủ tịch.” Về việc đó, Shum nói: “Tôi nhận ra tôi chưa bao giờ chơi thể thao với sếp của mình.” Ông nói với Rashid, và họ quyết định đi chơi bowling.

Tại Jade Palace, Shum cố gắng thể hiện tốt vai trò của mình để nâng cao hình ảnh của Trung tâm Nghiên cứu nhưng Rashid vẫn giành được điểm cao hơn, mặc dù là số điểm 164 không ấn tượng lắm. Shum nói: "Đội của tôi có số điểm thấp nhất và chúng tôi đã không thận trọng khi chơi."

Sau đó, tất cả mọi người lại bước vào cuộc đua. Tuần lễ kỷ niệm của Trung tâm Nghiên cứu chính thức bắt đầu vào thứ Hai ngày 31 tháng 10 – ngày lễ Hallowen ở Mỹ – với hội nghị Cấp cao thường niên. Sự kiện này diễn ra ở Hàng Châu, thủ phủ của tỉnh Chiết Giang và là quê hương của nhà phát minh ra "chiếc bút thông dụng" Jian Wang. Đây là Hội nghị Giáo dục cấp cao Faculty Summit lần đầu tiên được tổ chức ngoài Bắc Kinh. Seila Shang vui mừng báo cáo có 220 thành viên tham dự, trong đó có bảy hiệu trưởng cùng vị phó hiệu trưởng từ các trường đại học và hàng trăm các chủ nhiệm khoa công nghệ máy tính, các đại diện của các trường đại học đến từ 14 quốc gia.

Nhiều thành viên đến từ Nhật Bản, nơi có một chi nhánh mới của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh, cùng với Microsoft hợp tác nghiên cứu, đã ra mắt vài tháng trước. Dưới sự chỉ đạo của KatsushiIkeuchi – nhà khoa học máy tính lỗi lạc thuộc Đại học Tokyo, từng là chuyên gia tư vấn của Harry Shum tại CMU và sau đó trở về Đại học Tokyo, phòng nghiên cứu vừa thành lập đã trở thành tai mắt của Microsoft về công nghệ thông tin ở Nhật Bản. Nhiệm vụ của phòng nghiên cứu này là xác định và hỗ trợ ngân sách cho hợp tác nghiên cứu trong lĩnh vực robot, công nghệ không dây, thiết kế đồ họa và các lĩnh vực khác mà tập đoàn này hy vọng sẽ tiếp tục đứng đầu trong thế giới máy tính. Ikeuchi nói: "Những thành quả về kỹ thuật được truyền đạt qua đối thoại trực tiếp chứ không phải bằng các bài thuyết trình theo nghi thức. Thật không may, các nhà nghiên cứu Nhật Bản lại ít tiếp xúc và liên lạc với các nhà nghiên cứu phương Tây. Nếu chúng tôi tạo được mối quan hệ mật thiết giữa các nghiên cứu viên Nhật Bản với những người trong MSR Châu Á, thì những thành quả mà họ đạt được sẽ truyền bá ra khắp thế giới."

Các thành viên tham dự Hội nghị quả là những người cuồng nhiệt. Sau phiên họp hôm đó, Microsoft tổ chức một buổi tiệc lớn cho các khách mời. Một giáo sư đến từ Đại học Thanh Hoa, có lẽ lấy cảm hứng khi rót rượu, ông bước lên sân khấu hát một đoạn nhạc kịch Bắc Kinh. Sau đó ông đề nghị một vị chủ nhiệm của Học viện Công nghệ Harbin làm cho mọi người sửng sốt khi người này hát hết mình đoạn "Edelweiss" từ The Sound of Music. Tiếp đến là một giáo sư đến từ Đại học Bắc Kinh đã ngâm nga một bản ballad

Nga, ông là người hát hay nhất đêm hôm đó. Điều này khơi nguồn cảm hứng cho một vị đến từ New Zealand, với vũ điệu của bộ tộc Maori. Cuối cùng là Lolan Song và nhóm nhân viên của bà khép lại chương trình biểu diễn với màn biểu diễn Jingle Bells.

Ngày mồng 1 tháng 11, chỉ một ngày sau Hội nghị Giáo dục Cấp cao, tour Hội thảo Tin học thế kỷ XXI lần thứ bảy bắt đầu ở Tòa nhà Quốc hội tại Hàng Châu. Có khoảng 2.200 sinh viên, giáo sư và những nhân vật quyền lực tham dự, phần lớn họ đến từ ba hay bốn trường đại học hàng đầu ở khu vực này. Họ đã tập trung chật kín khán phòng.

Chủ đề của hội nghị là tin học tập trung dữ liệu. Ronald, đến từ MIT, người đã đoạt giải Turing Award, và là chữ "R" trong sản phẩm bảo mật RSA của công ty, đã nói về việc "bỏ phiếu trong thế kỷ XXI". Các nhà lãnh đạo khác gồm có Jeannette M. Wing, trưởng khoa công nghệ thông tin của Carnergie Mellon, nhà toán học Stanley Osher của UCLA – cố vấn kỹ thuật có trách nhiệm rất lớn của Bill Gates, và Alex "Go" Gounares. Hội thảo diễn ra trùng với lễ hội Hồ Tây nổi tiếng của Hàng Châu và đêm hôm đó Microsoft cũng tổ chức một bữa tiệc, có cả phó thị trưởng của thành phố, người đã khôi hài nhắc đến Rivest và Boston và Hàng Châu là những thành phố chị em. Ông đã nhờ giáo sư đến từ MIT gửi lời thăm hỏi tới thị trưởng Boston Tom Menino.

Ngày hôm sau, đội quân Microsoft đã được thị trưởng thành phố Hàng Châu "nhân cơ hội" mời một bữa trà sáng. Chiều hôm đó, họ cùng lên một chiếc xe buýt và có một chuyến đi dài 3 giờ đến Thượng Hải, nơi mà ban tư vấn kỹ thuật có buổi triệu tập vào sáng hôm sau tại văn phòng kinh doanh ở khu thương mại của Microsoft. Cùng lúc đó, Shum, Rashid và Song cũng nhanh chóng đến Đại học Giao thông Thượng Hải, nơi đây chính thức thành lập mới một phòng thí nghiệm mới, hợp tác thứ tám mà MSR Châu Á hỗ trợ cho các trường đại học trên toàn đất nước Trung Quốc.

Sau buổi hội nghị ở Thượng Hải, nhóm lãnh đạo lên đường. Lần này họ tiến đến Hồng Kông, nơi họ sẽ kết thúc tuần lễ đầy bận rộn vào thứ Bảy, ngày 5 tháng 11 với buổi hội nghị thứ hai và cũng là buổi hội nghị cuối cùng trong loạt hội nghị Tin học thế kỷ XXI. Tham gia vào tốp đứng đầu là Paul Chu, người tiên phong về siêu dẫn nhiệt cao, đã rời trường Đại học California tại San Diego về làm hiệu trưởng trường Đại học Khoa học và Công nghệ Hồng Kông. Tối hôm đó, ông Chu tổ chức một bữa tiệc ngay tại nhà và mời tất cả các nhà quản lý và điều hành của Microsoft tham dự.

Khi mọi thứ đã xong, một số người trong nhóm trở về khách sạn. Nhưng Shum và một số người khác lại bắt chuyến tàu điện ngầm đến Victoria Peak. Ở đó, trong ngày sinh nhật lần thứ bảy của Trung tâm Nghiên cứu, họ tình cờ gặp lại nhóm của Hsiao-Wuen Hon và Sheila Shang; họ cùng nhau thưởng thức cảnh đẹp của cảng với ánh đèn huyền diệu của Kowloon. Tất cả cùng nâng cốc chúc mừng: "Chúc mừng, chúng ta đã tồn tại!"

Đã gần một năm trôi qua đi kể từ sự kiện trọng đại của MSR Châu Á. Trung tâm Bắc Kinh gần như tăng gấp đôi, khoảng 500 nhân viên (kể cả ATC) và 300 sinh viên, hầu như chật kín Tòa nhà Sigma. Trung tâm mở thêm một chi nhánh ở Nhật Bản Trung tâm Công nghệ Tìm kiếm, nhiều hiệp định mới với đối tác là các trường đại học khắp châu Á, mở rộng kế hoạch Vạn Lý Trường Thành, chiếm ưu thế trong các hội nghị quốc tế về tìm kiếm và đồ họa, tạo ra được khoảng 20 công nghệ hoặc đặc tính cho các sản phẩm của Microsoft, bao gồm 12 công nghệ cho hệ điều hành Windows Vista. Kai-Fu Lee – người sáng lập Trung tâm, đã rời khỏi công ty nhưng Ya-Qin Zhang thì quay lại Trung Quốc. Harry Shum hoàn toàn yên tâm với Trung tâm Nghiên cứu Microsoft. Nói chung, mối quan hệ của Trung tâm dường như đang tốt đẹp hơn bao giờ hết.

Hướng tới năm 2006, Shum – đã bị sốt trong gần như suốt tuần lễ kỷ niệm, rất lo lắng vì sợ lây bệnh sang nhân viên. Ông nói: "Để duy trì sự tăng trưởng của Trung tâm, chúng ta cần phải thật cẩn thận và đừng tự giết chính mình." Trong tháng tiếp theo, nhóm quản trị dự định ngồi lại và phát triển một chiến lược để hoàn thành những cam kết và kỳ vọng khi họ đã có những bước tiến nhanh hơn. Trung tâm đã kỷ niệm lễ sinh nhật lần thứ thứ bảy rất trang trọng, Shum nhấn mạnh, món quà lớn nhất là "hãy tự chăm sóc chính mình".

Mặc dù vậy, đối với MSR, không thể có chuyện "giảm tốc". Thành công của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh đã mang đến một động lực – và một mô hình – mở ra một trung tâm nghiên cứu mới ở Bangalore, Ấn Độ, trung tâm này chuẩn bị ra mắt từ cuối năm 2005. Rashid khẳng định: "Nếu anh muốn phát triển để đáp ứng nhu cầu của Microsoft, anh không thể chỉ kinh doanh tại Mỹ. Ấn Độ khác với Trung Quốc nhưng ở một số khía cạnh nó cũng mang những đặc thù của Trung Quốc. Nhiều người muốn làm việc tại Ấn Độ chứ không phải là một nơi nào khác. Chúng tôi đã thấy điều đó tại Trung Quốc."

Do tiến độ xây dựng chậm chạp đã trì hoãn buổi ra mắt, nhưng

cuối cùng thì trung tâm nghiên cứu cũng được thành lập và đi vào hoạt động. Rashid dự định sẽ đến thăm Bangalore trong buổi lễ kỷ niệm đầu tiên vào đầu năm 2006, tại đây ông có thể gặp được nhà công nghệ, các nhà nghiên cứu và quan chức chính phủ. Tuy nhiên, khi họ bàn luận về tương lai của tin học nông thôn và Ấn Độ sẽ vươn lên đứng đầu trong thế giới công nghệ thông tin, một vài thứ có thể rất quen thuộc.

Trong tiếng Hindi, sambandh nghĩa là “quan hệ”.

Ghi chú về nguồn của cuốn sách

Trong cuốn sách về một trung tâm nghiên cứu của Mỹ ở nước ngoài này, chúng tôi tìm kiếm những dấu hiệu rực rỡ khi mô tả tương lai của sự đổi mới. Tuy nhiên, chúng tôi không có nhiều tài liệu tham khảo. Cuốn sách này phần lớn được nghiên cứu thông qua những báo cáo trực tiếp và căn bản.

Về phần mình, trong hơn một năm qua chúng tôi đã có năm chuyến đi dài ngày tới Trung Quốc, chủ yếu là hoạt động tại Bắc Kinh và những vùng lân cận, một chuyến đi tới Thành Đô ở phía tây nam. Chúng tôi đã dành nhiều tuần ở tại Trung tâm Nghiên cứu Microsoft, theo dõi hoạt động của trung tâm, cùng ăn, cùng uống và thậm chí là du lịch và chơi bóng rổ với các chuyên viên nghiên cứu Microsoft – sắp đặt nhiều cuộc phỏng vấn và xem các sản phẩm mẫu. Ngoài thời gian ở Trung tâm, chúng tôi còn tới thăm một số trường đại học và các phòng nghiên cứu địa phương; ở đó chúng tôi đã gặp rất nhiều sinh viên, giáo sư và các nhân viên khác.

Hơn nữa, chúng tôi còn bảy lần đến khu vực Seattle, nơi Microsoft đặt trụ sở và thu xếp hàng chục cuộc phỏng vấn. Chúng tôi tới Tokyo thăm vị giám đốc của trung tâm nghiên cứu mới của Microsoft đặt tại Nhật Bản và đặt câu hỏi với Bill Gates khi trung tâm này được thành lập tháng 6 năm 2005. Cả thảy chúng tôi đã gặp và nói chuyện với khoảng hơn 100 người, trong đó có các vị lãnh đạo của năm phòng nghiên cứu chi nhánh của Microsoft trên thế giới, Redmond, Washington, Trung Quốc, Anh, Ấn Độ và Nhật Bản), rất nhiều người đã được phỏng vấn nhiều lần. Phần lớn đều là nhân viên của Microsoft, nhưng chúng tôi cũng nói chuyện với các cựu nhân viên của Microsoft, các quan chức chính phủ Trung Quốc và giảng viên các trường đại học ở Mỹ, Trung Quốc, Nhật Bản và các nhân vật có liên quan đến từ các quốc gia khác.

Ngoài ra, chúng tôi còn đọc rất nhiều. Các bài báo trên các tạp chí và nhật báo đã mang ánh sáng đến cho câu chuyện này, giúp chúng tôi trở về quá khứ và tìm lại được rất nhiều sự kiện chính trong những năm qua – từ vụ án chống độc quyền của Microsoft, vụ án thất bại Venus ở Trung Quốc cho đến những cơ sở trong một số chủ đề chính của chúng tôi. Chúng tôi tham khảo rất nhiều loại phương tiện thông tin đại chúng, bao gồm The New York Times (Thời báo New York), BusinessWeek (Tuần báo Kinh tế), The Wall Street Journal (Tập san phố Wall) và The Seattle Times (Thời báo Seattles), cũng như China daily (Nhật báo Trung Quốc) và các tờ báo tiếng Trung như People's Daily (Nhân dân Nhật báo) và Science Daily (Nhật báo khoa học).

Chúng tôi cũng đã tham khảo một vài cuốn sách. Hai cuốn sách chính đã giúp chúng tôi dựng nên bối cảnh của Trung Quốc và vị thế của nó trên toàn thế giới trong sự nghiệp đổi mới và tăng trưởng kinh tế là: China Inc. (Tập đoàn Trung Quốc) của Ted C. Fishman (Scribner, 2005) và The World Is Flat (Thế giới phẳng) của Thomas L. Friedman. Đặc biệt, có hai cuốn quan trọng khác giúp chúng tôi hiểu hơn về Microsoft và các quan điểm nghiên cứu và thu hút nhân tài là The Road Ahead (Con đường phía trước) của Bill Gates (Penguin, 1996) và Microsoft Rebooted (Microsoft khởi động lại) của Robert Slater (Penguin, 2004). (Với những người đặc biệt quan tâm đến nghiên cứu công nghiệp, bao gồm cả việc ra đời của Trung tâm Nghiên cứu Microsoft, cuốn Engines of Tomorrow (Những động cơ trong tương lai) của Robert Buderi cũng rất hữu ích). Cuối cùng là một cuốn sách bằng tiếng Trung – In Search of Wisdom (Tìm kiếm sự khôn ngoan), của Lăng Chí Quân (China Friendship, 2000) rất có ích cho việc nắm bắt những ngày đầu hoạt động của Trung tâm Nghiên cứu Bắc Kinh. Trong cuốn sách, tác giả đã thể hiện cái nhìn chi tiết, đáng khâm phục, nhưng tiếc là nó chưa được dịch sang tiếng Anh.

Về vụ kiện của Kai-Fu Lee, ngoài những cuộc phỏng vấn chi tiết và rất nhiều email, chúng tôi vô cùng biết ơn bản báo cáo chưa được xuất bản của ông – "Making It in China" (Hoạt động ở Trung Quốc) mà ông đã cho chúng tôi tham khảo. Khi nói về cuộc chiến luật pháp với Microsoft khi Lee chuyển sang Google, chúng tôi đã đọc rất nhiều bài báo từ những ấn phẩm thương mại và báo chí trong nước – cũng như những tin tức của Google trong hộp thư điện tử của chúng tôi. Chúng tôi cũng tham khảo rất nhiều từ Internet, hầu hết những hồ sơ – kết luận của tòa án, những lời khai, những phán quyết, đều được quét và gửi lên mạng bằng các file PDF.

Chúng tôi đã rất cố gắng trong việc kiểm chứng sự thật, xác nhận

thông tin và đảm bảo chính xác về tất cả những gì chúng tôi đã viết. Đối với tất cả các sự kiện và cuộc hội thoại mà chúng tôi không được trực tiếp chứng kiến, chúng tôi đã cố gắng hết sức nghe kể từ một vài người có mặt ở đó.